



OSSERVATORIO
COOPERAZIONE
AGRICOLA ITALIANA



MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI



Osservatorio della cooperazione agricola italiana

Rapporto 2008-2009





OSSERVATORIO
COOPERAZIONE
AGRICOLA ITALIANA



**MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI**



Osservatorio della cooperazione agricola italiana

Rapporto 2008-2009



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

Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana

Adriano Rasi Caldogno *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.blumelette.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.

L'organizzazione dell'intero lavoro di ricerca è stata curata da Ersilia Di Tullio. I singoli capitoli e paragrafi sono stati elaborati e scritti dai seguenti autori:

Cap. 1 Massimo Spigola (ad eccezione dei sottoparagrafi 1.2.2 Ersilia Di Tullio e 1.2.4

Fabio Lunati), **Cap. 2** Ersilia Di Tullio e Romina Filippini, **Cap. 3** Paolo Bono, **Cap. 4** Ersilia Di Tullio, **Cap. 5 par. 3, 6, 7, 8, 9,** Paolo Bono, **par. 1, 2, 4, 5, 10** Ersilia Di Tullio, **par. 11** Paolo Bono e Ersilia Di Tullio, **Cap. 6** Corrado Giacomini, **Cap. 7** Paolo Bono.

Il coordinamento delle indagini dirette e le elaborazioni statistiche sono state realizzate da Romina Filippini e Silvia Zucconi. Alla realizzazione dei casi di studio e del focus group hanno contribuito Filippo Muratori e Nicola Tomesani.

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

Adriano Rasi Caldogno (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 giugno 2011

Indice

Presentazione 5

Introduzione 7

1. I numeri della cooperazione agroalimentare 13

1.1. Premessa 13

1.2. Indicazioni generali a livello europeo 13

1.3. La consistenza delle cooperative in Italia: le fonti istituzionali 28

1.4. La cooperazione agroalimentare associata 34

1.5. La componente cooperativa nel sistema agroalimentare nazionale 48

1.6. Considerazioni conclusive 58

2. Le caratteristiche e i comportamenti delle cooperative agroalimentari 63

2.1. Premessa 63

2.2. La struttura dell'impresa cooperativa avanzata 65

2.3. L'approvvigionamento di materia prima 68

2.4. I prodotti ed il mercato 71

2.5. Gli investimenti 75

2.6. Considerazioni conclusive 78

3. Le performance delle cooperative agroalimentari 81

3.1. Premessa 81

3.2. L'approccio metodologico e le caratteristiche del campione 84

3.3. Indicazioni strutturali dell'analisi di bilancio: differenze settoriali 85

3.4. Le dinamiche economico-finanziarie 88

3.5. Considerazioni conclusive 108

4. La cooperazione agroalimentare italiana ed i mercati esteri 113

4.1. Gli scambi mondiali di merci: le dinamiche dell'export 113

4.2. Le esportazioni italiane: il ruolo dell'agroalimentare 115

4.3. La specializzazione dell'export agroalimentare italiano 119

4.4. Le dinamiche dell'export nei settori di rilievo per presenza cooperativa	122
4.5. Considerazioni conclusive	128
5. L'impresa cooperativa agroalimentare e l'export	131
5.1. Premessa	131
5.2. Cooperative esportatrici e non esportatrici: analogie e differenze	133
5.3. La propensione all'export	136
5.4. La tipologia di prodotti venduti sui mercati esteri	140
5.5. I mercati di destinazione	142
5.6. I canali distributivi	145
5.7. L'interesse verso i nuovi mercati	152
5.8. L'ingresso ed il consolidamento nel mercato estero	154
5.9. I fattori di successo ed i vincoli all'export ed il ruolo degli enti di supporto	160
5.10. I freni all'export per le imprese che non esportano	166
5.11. Considerazioni conclusive	168
6. Conclusioni	175
Riflessioni e conclusioni sui dati del rapporto	175
7. Analisi di bilancio comparata: il caso del Parmigiano Reggiano	193
7.1. Premessa	193
7.2. Approccio metodologico e descrizione del campione	196
7.3. Analisi e risultati	200
7.4. Considerazioni conclusive	205
8. Appendice metodologico-statistica	207
8.1. La costruzione dei campioni di indagine	207
8.2. Indagine per la valutazione della congiuntura	208
8.3. Indagine sulle principali caratteristiche strutturali e approfondimento sul mercato estero	210
9. Bibliografia	213

Presentazione

di Francesco Saverio Romano

Ministro Politiche agricole alimentari e forestali

La cooperazione agricola del nostro Paese ha una lunga storia e certamente avrà un grande avvenire perché coniuga elementi sociali e democratici con lo spirito imprenditoriale necessario a garantire adeguati redditi ai soci e valorizzare gli interessi generali dello stesso Paese.

È con questa convinzione che sono lieto di presentare i risultati dell'attività, relativa al biennio 2008-2009, dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola che è stato istituito presso il Ministero, ai sensi dell'art. 2 comma 5 della legge 11 novembre 2005 n. 231, con l'obiettivo di disporre di informazioni sulle tendenze più significative per lo specifico settore, decisive ai fini delle politiche agroalimentari, dell'ottimizzazione delle risorse pubbliche nonché per contrastare andamenti anomali dei prezzi nelle filiere agroalimentari.

Il relativo rapporto è un'ulteriore conferma della centralità dell'impresa cooperativa nel panorama dell'agricoltura italiana che, sempre più, deve confrontarsi con la globalizzazione dei mercati a difesa del nostro patrimonio eno-gastronomico, a partire dalla tutela dei redditi dei produttori agricoli che rappresentano il presidio primario del *made in Italy*.

Il Ministero che ho l'onore di guidare è orgoglioso di essere la sede istituzionale dell'Osservatorio nei confronti del quale assumo l'impegno di operare affinché divenga un punto di riferimento essenziale per la definizione di politiche appropriate da parte del Governo e del Parlamento a tutela degli 863.000 soci-produttori che danno vita a oltre 5.700 cooperative sull'intero territorio nazionale le quali, a loro volta, generano un fatturato complessivo di 34 miliardi di euro costituendo quel perno di un'agricoltura organizzata che contribuisce in misura determinante a rendere forte e unica la nostra offerta alimentare nel mondo intero.

Dalle ampie e approfondite analisi contenute nel rapporto dell'Osservatorio, infatti, emerge una realtà produttiva della cooperazione di prim'ordine, che rappresenta il 36% della PLV agricola e, sul versante della trasformazione dei prodotti, costituisce

il 24% del fatturato alimentare italiano. Tutto ciò, mi piace sottolinearlo, attraverso una rete d'impresе particolarmente virtuose, caratterizzate da una percentuale di mutualità dei conferimenti pari all'86%, una intensità di autogoverno che pone la cooperazione italiana tra le più avanzate in Europa nell'apporto delle materie prime da parte dei soci.

Di particolare rilievo, a mio avviso, è la *performance* delle cooperative nel biennio 2008-2009 quando, nel pieno della grave crisi economico-finanziaria di livello mondiale, il loro fatturato complessivo ha subito una contrazione del 2,6%, una percentuale inferiore a quella fatta registrare dalle imprese di capitali che hanno visto ridotto il giro d'affari del 3,6%.

In altri termini il modello cooperativo ha dimostrato ancora una volta la capacità di dare risposte imprenditoriali valide e competitive ai produttori agricoli che vogliono aggregare le loro forze per meglio gestire le aziende di base, salvaguardando, in tal modo, i territori in una logica di valorizzazione delle opportunità che i nostri prodotti, di alta qualità ed eccellenza, sono in grado di offrire, sia sui mercati nazionali sia, in misura crescente, sui mercati internazionali che rappresentano ormai la nuova frontiera per lo sviluppo del settore.

Certamente vi sono problemi irrisolti che le imprese cooperative debbono affrontare con decisione come il diseguale sviluppo tra le aree settentrionali e quelle centro meridionali, ma devo riconoscere che la cooperazione, nel suo insieme, ha raggiunto traguardi notevoli negli ultimi decenni con molte aziende leader in filiere strategiche corrispondendo, in tal modo, non solo agli interessi degli operatori agricoli e delle comunità coinvolte nella produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli ed agroalimentari, ma anche agli interessi dell'intero sistema Paese che, credo, deve favorire il processo rivolto ad attribuire ai produttori la gestione diretta della produzione fino alla immissione dei prodotti atti al consumo sui mercati finali.

In questa prospettiva il mio impegno sarà quello di creare le condizioni più opportune sul piano legislativo e normativo per sostenere attivamente gli sforzi dei produttori e delle loro cooperative volti ad acquisire un maggiore potere contrattuale nell'arena della competizione in un quadro che deve vedere l'intera agricoltura italiana fortemente rinnovata.

Dalle interessanti indicazioni che scaturiscono dal rapporto dell'Osservatorio sarà mia cura trarre utili riflessioni per avanzare proposte e strategie di sviluppo della cooperazione agricola ed agroalimentare, soprattutto nel momento in cui entra nel vivo il dibattito nelle Istituzioni europee che dovrà portare alla riforma della PAC post 2013. In questo quadro avverto l'esigenza di esprimere un vivo ringraziamento alle Organizzazioni nazionali di rappresentanza della cooperazione agricola che con la loro fattiva e preziosa partecipazione alle attività dell'Osservatorio hanno contribuito a prospettare problemi e soluzioni che il Ministero delle Politiche agricole alimentari e forestali valuterà con grande attenzione e volontà di tramutare in fatti concreti le legittime aspettative dei cooperatori agricoli.

Introduzione

Maurizio Gardini *Presidente Fedagri-Confcooperative*

Giovanni Luppi *Presidente Legacoop Agroalimentare*

Gianpaolo Buonfiglio *Presidente Agci-Agrital*

Onofrio Martorana *Presidente Unicoop-Dipartimento Agricoltura*

L'attività dell'Osservatorio della cooperazione agricola conferma, ancora una volta, la felice intuizione delle Organizzazioni di rappresentanza della cooperazione agricola italiana di promuovere nel 1995 una sede unitaria per la raccolta, l'aggiornamento e l'analisi dei dati produttivi, economici e finanziari sotto l'aspetto congiunturale e strutturale delle cooperative del settore, un'intuizione che ha trovato subito il convinto sostegno politico-finanziario dell'allora Ministero dell'agricoltura.

La legge 11 novembre 2005 n. 231 ha finalmente istituzionalizzato l'Osservatorio che oggi, incardinato nel MIPAAF, costituisce l'unica realtà esistente nel nostro Paese per "rilevare ed elaborare i fenomeni delle filiere direttamente gestite dai produttori agricoli", vale a dire dai produttori organizzati prevalentemente nelle cooperative e nei loro Consorzi.

Ciò costituisce, tra l'altro, il pieno riconoscimento del ruolo centrale delle imprese cooperative nell'avanzamento di una agricoltura moderna sempre più saldamente in mano ai produttori che debbono divenire gestori dei processi di valorizzazione delle materie prime fino alla immissione sul mercato dei prodotti atti al consumo.

Questa prospettiva, crediamo, risponde non solo all'interesse di assicurare un giusto reddito ai produttori ma anche all'interesse del sistema Paese che nelle eccellenze alimentari del *made in Italy* trova un indiscutibile punto di forza.

Nel tempo l'Osservatorio ha progressivamente migliorato i propri strumenti d'indagine ed esteso l'orizzonte dei temi da approfondire attraverso specifici "focus". In questo senso vogliamo sottolineare l'importanza del Comitato Tecnico-scientifico che supporta l'Osservatorio con contributi di idee e materiali nonché con le necessarie verifiche in progress dei lavori di ricerca.

Il rapporto 2008-2009, realizzato dalla Società cooperativa Agri Rete Service con la collaborazione dell'Istituto di studi economici Nomisma, è stato concepito come con-

tinuazione del precedente rapporto 2006-2007 utilizzando lo stesso schema di analisi ma introducendo importanti innovazioni metodologiche che hanno consentito di migliorare la lettura dei processi economico-finanziari delle cooperative nel raffronto con le *performance* registrate nel biennio precedente.

In sintesi le linee portanti del progetto di studio e del relativo rapporto finale, ora diffuso, si possono così sintetizzare:

- numeri chiave della cooperazione agroalimentare: quadro europeo, analisi fonti istituzionali italiane, varie elaborazioni del data base dell'Osservatorio aggiornato in collaborazione con le Organizzazioni nazionali delle cooperative riconosciute dal Ministero dello Sviluppo economico;
- caratteristiche e comportamenti delle cooperative agroalimentari (rilevazione diretta di 500 cooperative): rilevazione di alcuni importanti indicatori di struttura della cooperazione e dei comportamenti relativi all'approvvigionamento della materia prima, al mercato e agli investimenti;
- *performance* delle cooperative agroalimentari (analisi di bilancio di 2.396 cooperative): riflessi della forma cooperativa sui bilanci, peculiarità strutturali e *performance* nel triennio 2006-2008 con evidenziazione dei diversi settori produttivi;
- propensione all'export delle cooperative agroalimentari associate (indagine su 162 cooperative esportatrici, sviluppo 3 casi di studio ed un focus group): analisi dei comportamenti delle cooperative sui mercati esteri con particolare riguardo alle esperienze di internazionalizzazione.

I risultati dell'ampio lavoro svolto sono di assoluto rilievo e disegnano nel complesso una realtà cooperativa che si consolida e che si proietta sui mercati con un'accresciuta efficienza gestionale e una elevata intensità mutualistica, un binomio virtuoso che caratterizza il modello cooperativo rispetto alle altre forme societarie.

In questo quadro l'affinamento delle metodologie di analisi ha messo in evidenza come la dimensione economica della cooperazione agroalimentare associata alle Organizzazioni di rappresentanza sia ormai di prima grandezza: il fatturato totale del 2008 risulta di circa 34,4 miliardi di euro e le cooperative aderenti superano le 5.800 unità con una base sociale di 863.000 produttori. Tutto ciò conferma che il sistema cooperativo costituisce la parte dell'agricoltura che si propone come il perno indispensabile dell'agricoltura del futuro.

A ulteriore conferma della solidità della cooperazione agricola si sottolinea con soddisfazione che pur in presenza della gravissima crisi dell'economia mondiale il fatturato generato nel 2009 rispetto al 2008 ha registrato una comprensibile contrazione del 2,6% mentre nello stesso periodo il giro d'affari realizzato dall'industria alimentare italiana è arretrato del 3,6%.

La buona tenuta del sistema cooperativo si conferma anche attraverso il posizionamento a monte e a valle della filiera agroalimentare che risulta leggermente superiore nel biennio 2008-2009 rispetto al biennio precedente. Il valore della PLV agricola nazionale controllata dalle cooperative raggiunge il 36% e l'incidenza sul totale del

fatturato alimentare italiano tocca la soglia del 24%. Infine tra le prime 50 imprese agroalimentari del nostro Paese figurano 11 grandi cooperative.

Tutto ciò è avvenuto con una importante aumento del grado di mutualità delle imprese cooperative: i conferimenti dei soci, infatti, passano dall'82 all'86%, segno inequivocabile del forte radicamento sul territorio a difesa delle produzioni italiane.

Occorre riconoscere, tuttavia, che le analisi indicano la permanenza di un differenziale dello sviluppo tra la cooperazione delle aree del centro-nord e la cooperazione operante nel meridione. Ciò costituisce un problema storico che, a nostro avviso, deve vedere in prima fila una nuova politica agricola in grado di offrire migliori condizioni per lo sviluppo imprenditoriale dei produttori nelle zone più deboli.

È in questo contesto che ci sembra opportuno sottolineare alcuni punti del rapporto 2008-2009 di particolare rilevanza:

- la cooperazione agricola dimostra di corrispondere adeguatamente alla propria mission ma può e deve ancora rafforzare il ruolo di sistema aggregante dei produttori proiettati sul mercato soprattutto se si riflette che a livello di Unione Europea la cooperazione (dati COGECA) controlla il 50% della fase produttiva;
- la crescita dimensionale delle cooperative deve restare un obiettivo strategico pur nella consapevolezza che in taluni ambiti settoriali, territoriali e mercantili le dimensioni più ridotte possono ugualmente rispondere alle esigenze dei soci. Le analisi di bilancio, infatti, mostrano che generalmente le imprese di maggiore ampiezza o più integrate assicurano indici migliori in termini di redditività, efficienza ed equilibrio patrimoniale-finanziario oltre a registrare una superiore capacità competitiva che si traduce in più adeguate liquidazioni delle materie prime ai soci-conferitori;
- la gestione originaria dell'impresa cooperativa "product oriented" si è progressivamente trasformata, nelle filiere e nelle strutture più avanzate, nella gestione "market oriented" ma il relativo processo deve essere maggiormente diffuso sia sul territorio sia nelle varie fasi che intercorrono tra la produzione agricola e l'immissione dei prodotti, sempre più valorizzati, sui mercati finali. Tutto ciò è particolarmente importante, ad esempio, nel rapporto con la Gdo e le vendite all'estero da gestire maggiormente in una ottica di internazionalizzazione delle imprese.

Di fronte a tali criticità e ad altre ad esse legate, le Organizzazioni nazionali delle cooperative agricole rilevano che da troppi anni è assente, a livello nazionale e comunitario, una significativa politica di settore capace di dare il necessario sostegno ai produttori che con coraggio e spirito di rischio vogliono acquisire spazi maggiori lungo la filiera in cui si forma il valore dei prodotti alimentari.

È tempo di voltare pagina soprattutto in una fase in cui le imprese sono impegnate nel superamento di una difficilissima congiuntura e, nello stesso tempo, devono gettare le basi per una nuova fase di sviluppo. A tal fine occorre una politica fortemente innovativa per il sistema agricolo ed agroalimentare nel suo complesso all'interno della quale ci deve essere un'attenzione specifica per il modello cooperativo.

Le imprese cooperative che noi associamo sono abituate a rimboccarsi le maniche.

Lo hanno sempre dimostrato e continueranno a farlo perché i produttori associati sono espressione di una sana concretezza. Tuttavia le imprese agricole per crescere debbono poter contare di alcune condizioni essenziali per lo sviluppo.

Quali politiche, allora, auspichiamo? Non è, ovviamente, questa la sede per dettagliare una serie di proposte che da tempo avanziamo e che – a nostro avviso – sarebbero decisive, qualora fossero accolte, per il rilancio dell'agricoltura e un ulteriore passo in avanti della cooperazione italiana.

Alcune di esse, però, ci sembrano, nell'attuale situazione e proprio alla luce delle risultanze del rapporto, prioritarie:

- nella riforma della PAC in discussione a Bruxelles occorre che l'opzione Organizzazione dei produttori (OP) diventi centrale nella gestione delle Organizzazioni di mercato settoriali attraverso una estensione del modello ortofrutticolo agli altri comparti produttivi al fine di premiare i produttori che vogliono aggregarsi per il mercato;
- è necessario che l'Unione Europea, sia nella gestione dello Sviluppo rurale sia negli aiuti di Stato, preveda che le aggregazione economiche dei produttori agricoli possano ricevere specifici sostegni a prescindere dalla loro dimensione per non condannare il settore primario ad un ruolo subalterno agli altri soggetti della filiera agroalimentare che ormai hanno raggiunto forme di concentrazione molto elevate, in particolare la Grande Distribuzione;
- a livello nazionale si pone l'urgenza di definire un grande piano per la competitività attorno a cinque obiettivi strategici:
 - a) favorire la concentrazione delle imprese cooperative e dei loro consorzi attraverso misure fiscali appropriate;
 - b) rilanciare lo sviluppo cooperativo nelle aree del Sud con interventi mirati alla creazione di filiere interregionali e la partecipazione di strutture associative operanti nelle zone a sviluppo avanzato;
 - c) sostenere le politiche di internazionalizzazione delle cooperative;
 - d) contenere i costi d'impresa agendo sul versante di una forte riduzione del carico burocratico, ormai insostenibile;
 - e) commisurare gli interventi finanziari, fiscali e contributivi alle imprese cooperative al grado di gestione mutualistica e ai progetti di sviluppo.

Si tratta di richieste, a nostro avviso, ragionevoli che possono dare un forte impulso agli operatori agricoli associati o che vogliono associarsi e che possono creare occupazione in un quadro di eco-compatibilità ambientale.

Le cooperative continueranno a fare la loro parte, orgogliose di rappresentare un modello imprenditoriale centrato sui valori della partecipazione e della solidarietà, valori che crediamo siano un fattore di crescita non solo dell'economia ma anche della democrazia e della società.

Ci auguriamo che il Parlamento, le Regioni e il Governo centrale ascoltino la nostra voce, la voce dei produttori che vogliono essere attori, fino in fondo, del loro destino.

Al Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali chiediamo un impegno in più, l'impegno di essere al nostro fianco per portare avanti insieme le istanze dei produttori organizzati.

È in questo contesto che rivolgiamo un vivo ringraziamento al MIPAAF per avere sostenuto l'Osservatorio della cooperazione agricola. Ci auguriamo che l'Osservatorio sia valorizzato ulteriormente nei prossimi anni per aiutarci a trovare le soluzioni giuste al fine di favorire la crescita dei soci-produttori. Noi ci saremo con le nostre realtà imprenditoriali, le nostre esperienze, le nostre idee nell'intento di essere protagonisti nel futuro di una agricoltura che sia un'opportunità di benessere e democrazia per i produttori, i territori, i consumatori, l'intero Paese.

1.

I numeri della cooperazione agroalimentare

1.1. PREMESSA

L'obiettivo di questo capitolo è quello di identificare e descrivere le principali caratteristiche socio-economiche, strutturali ed organizzative della cooperazione agroalimentare europea e nazionale. A tal fine il percorso di analisi è stato articolato in diverse parti ognuna volta a rappresentare un aspetto specifico. La prima sezione delinea gli elementi più importanti per la cooperazione europea e ne descrive i tratti essenziali, in particolare attraverso la ricognizione delle informazioni riconducibili alle imprese cooperative di maggiori dimensioni economiche. Successivamente questo inquadramento generale viene approfondito tramite dei casi studio sui più importanti paesi europei (Francia, Spagna e Germania), allo scopo di evidenziare le peculiarità che l'organizzazione cooperativa agroalimentare assume nei diversi contesti geografici. Infine, l'ultima parte attiene la cooperazione agroalimentare italiana; in questo caso le informazioni si riferiscono a diverse fonti e si caratterizzano per un dettaglio di analisi elevato, sia in rapporto agli elementi interni al sistema cooperativo (imprese, fatturato, occupati, settori, conferimenti, ecc.) che per quanto riguarda il ruolo detenuto rispetto ai principali aggregati economici che definiscono il più ampio sistema agroalimentare nazionale.

1.2. INDICAZIONI GENERALI A LIVELLO EUROPEO

Lo strumento cooperativo costituisce una modalità organizzativa di successo nello scenario socio-economico e produttivo dell'Unione Europea. In complesso, cioè senza distinzioni di ordine settoriale, nell'Ue-27 operano circa 250.000 imprese cooperative che impiegano 5,4 milioni di persone e che svolgono attività per conto di 163 milioni di cittadini comunitari, circa 1 su 3¹. L'importanza della cooperazione in termini di

¹ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index_en.htm.

quote di mercato detenute rispetto al sistema non cooperativo varia sia tra settori economici che tra Stati membri, in funzione di diverse determinanti, quali lo stadio di sviluppo economico, le specializzazioni produttive e di servizio, la maggiore o minore “predisposizione alla cultura cooperativa”, ecc. I comparti in cui l'organizzazione cooperativa ricopre un ruolo centrale a livello comunitario sono quelli agroalimentare e forestale, dell'intermediazione creditizia e del commercio al dettaglio; in questi ambiti le quote di mercato intercettate dalla cooperazione sono mediamente elevate e, in alcuni paesi del nord Europa, si registrano tassi che superano di gran lunga il 50%.

1.2.1. Le cooperative agroalimentari in Europa

Secondo i dati più aggiornati diffusi dal Cogeca² (2010), che associa 36 organizzazioni dei diversi paesi comunitari³, attualmente la cooperazione agroalimentare europea coinvolge circa 40.000 imprese che determinano un fatturato superiore ai 300 miliardi di euro, garantendo occupazione a 660.000 persone. Questo insieme di cooperative detiene un ruolo chiave in relazione all'approvvigionamento di input produttivi, alla concentrazione dell'offerta primaria ed alla trasformazione e commercializzazione per molte produzioni agroalimentari europee. Più in dettaglio, il sistema cooperativo è responsabile di circa il 50% del mercato degli input agricoli e controlla e veicola al mercato oltre il 60% della produzione agricola comunitaria; tuttavia per alcuni Stati la quota di mercato cooperativa supera anche il 70-80%, come accade ad es. nei Paesi Bassi (83%) e in Finlandia (79%). La cooperazione agroalimentare gioca inoltre un ruolo di primo piano anche nel sostenere l'adeguamento produttivo dei propri associati nei confronti delle richieste della domanda, contribuisce allo sviluppo di processi produttivi di qualità, sostenibili dal punto di vista ambientale e in linea con le nuove istanze multifunzionali e di sviluppo rurale; tutti questi aspetti rappresentano condizioni fondamentali per garantire vitalità socio-economica e occupazionale a molti territori rurali europei, compresi quelli più marginali.

La generazione di questi valori positivi (economici, sociali e ambientali) è basata su configurazioni strutturali ed organizzative differenti fra paesi del nord e sud Europa, dove prevalgono due tipologie di modelli cooperativi; nella parte continentale vi sono poche strutture di dimensioni elevate, altamente integrate nei mercati e che raggiungono livelli di efficienza e redditività in molti casi superiori alle strutture non cooperative. Di contro, nella fascia mediterranea risultano attive molte cooperative agroalimentari che presentano una scala generalmente più contenuta e bassa concen-

² Confederazione Generale delle Cooperative Agricole dell'Unione Europea, l'organizzazione di rappresentanza europea costituita dalle singole organizzazioni nazionali di tutela e rappresentanza delle cooperative agricole. La maggioranza delle informazioni riassunte in questa sezione derivano dal rapporto Cogeca “*Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*” (2010).

³ È necessario precisare che al Cogeca non aderiscono tutti i paesi dell'Ue-27 e non tutte le organizzazioni nazionali di tutela del movimento cooperativo agroalimentare.

trazione (attuata solitamente tramite strutture di grado superiore), fattori che si riflettono negativamente nei rapporti di forza all'interno della filiera e che si traducono in livelli di competitività inferiori.

Una caratterizzazione esemplificativa del fenomeno può essere ottenuta considerando le prime 25 imprese per fatturato nel 2008 (tabella 1.1), espressione di una quota rilevante del fatturato cooperativo europeo.

L'aggregato esaminato determina, infatti, un giro d'affari complessivo di 105,6 miliardi di euro, oltre 1/3 del totale imputabile alla cooperazione agroalimentare europea; l'evoluzione del fatturato rispetto al 2003 è ampiamente positiva e pari in media al 38%.

Tabella 1.1 – Top 25 delle imprese cooperative agroalimentari per fatturato (2008)

Cooperativa	Stato membro	Settore prevalente	Fatturato mld €	Adesioni ⁽¹⁾ num.	Addetti num.
FrieslandCampina	Paesi Bassi	Lattiero-caseario	9,5	15.837	20.568
Bay Wa	Germania	Fornitura input	8,8	n.d.	15.540*
VION, Son en Breugel	Paesi Bassi	Carne	8,5	n.d.	35.583
Metsaliitto	Finlandia	Forestale	6,4	129.270	17.540
Arla Foods**	Svezia-Danimarca	Lattiero-caseario	6,2	7.625	16.200
Danish Crown**	Danimarca	Carne	6,0	10.700	23.500
Agravis	Germania	Fornitura input	5,8	n.d.	4.000*
Union IN VIVO	Francia	Cereali, forniture input	5,2	n.d.	1.500
KERRY	Irlanda	Lattiero-caseario	4,7	9.700	22.300
DLG	Danimarca	Fornitura input	4,6	28.000	5.000
FloraHolland	Paesi Bassi	Orticoltura	4,1	5.124	3.555
TERRENA	Francia	Polivalente	3,9	27.500	9.900
TEREOS	Francia	Zucchero	3,8	9.500	9.000
Lantmannen	Svezia	Cereali, alimentazione animale	3,7	37.000	10.500
SODIAAL	Francia	Lattiero-caseario	2,7	13.000	7.700
Nordmilch	Germania	Lattiero-caseario	2,5	7.989	7.989
DLA (den Lokale Andel)	Danimarca	Fornitura input	2,4	20.000	2.300
Agricola Tre Valli	Italia	Carne, alimentazione animale	2,3	n.d.	n.d.
Humana Milchunion	Germania	Lattiero-caseario	2,2	5.000	5.000
GLANBIA	Irlanda	Lattiero-caseario	2,2	18.600	4.900
RWZ Rhein Main	Germania	Fornitura input	2,1	n.d.	n.d.
Irish Dairy Board	Irlanda	Lattiero-caseario	2,1	70	3.788
Westfleisch	Germania	Carne	2,0	n.d.	n.d.
RWA	Austria	Fornitura input	2,0	122.000	13.000
Coopagri	Francia	Polivalente	1,9	n.d.	n.d.

* 2003

** 2009

(1) Le informazioni attualmente disponibili non permettono di poter discriminare fra i soci quanti sono coloro che aderiscono a più di un'impresa cooperativa. Le numerosità riportate nel lavoro vanno quindi intese non come persone fisiche effettivamente associate alla cooperazione ma come numero di adesioni alle diverse cooperative. Nel proseguo del lavoro i termini "soci" e "aderenti" saranno utilizzati come sinonimi.

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

Le direttrici strategiche che hanno consentito alle grandi imprese cooperative di incrementare il fatturato vanno ricercate essenzialmente nello sviluppo di prodotti a più alto valore aggiunto e in linea con le richieste della domanda, nell'aumento dei livelli di concentrazione produttiva (tramite fusioni o acquisizioni) e di conseguenza in un miglior posizionamento di mercato nell'ambito della filiera agroalimentare.

L'analisi geografica delle informazioni evidenzia come le realtà più dimensionate in termini economici facciano riferimento a pochi Stati del nord Europa: Paesi Bassi, Germania, Danimarca e Francia, mentre sono completamente assenti cooperative del versante meridionale. L'unica impresa riconducibile all'area mediterranea in questa speciale classifica è la "Agricola Tre Valli", cooperativa italiana impegnata nel settore zootecnico e dell'alimentazione animale, il cui fatturato 2008 è stato pari a 2,3 miliardi di euro.

I settori maggiormente rappresentati riguardano le produzioni tipiche dell'Europa continentale, quali la zootecnia da carne, il lattiero-caseario e i cereali; molto importanti sono anche le attività legate all'alimentazione animale e alla fornitura di mezzi tecnici all'agricoltura, in quanto complementari ai comparti di punta della cooperazione agroalimentare europea. Tuttavia, se si prendono a riferimento alcune produzioni tipiche dell'area mediterranea (vino, ortaggi e frutta) emerge il ruolo di primo piano della cooperazione italiana: infatti, le più importanti cooperative vitivinicole e ortoflorofrutticole europee (in termini di fatturato) sono localizzate in Italia.

Le indicazioni riportate restituiscono l'importanza del movimento cooperativo agroalimentare nel più vasto panorama europeo, mettendo in risalto la presenza di articolazioni geografiche molto diverse tra loro. I particolari assetti strutturali ed economici che caratterizzano la cooperazione nei vari Stati rappresentano il frutto di strategie coerenti con la struttura del sistema agricolo nazionale e con il relativo grado di sviluppo e organizzazione, oltre che con la maggiore o minore predisposizione che la governance cooperativa riconducibile ai diversi contesti territoriali produce nei confronti delle potenziali traiettorie di sviluppo (fusioni, acquisizioni, *partnership*, integrazione tramite strutture di secondo/terzo grado, ecc.).

1.2.2. Il caso francese⁴

In un paese in cui l'agricoltura e l'industria alimentare costituiscono dei perni importanti dell'economia nazionale, la cooperazione agroalimentare ha avuto nel tempo un'ampia diffusione e rappresenta oggi un anello fondamentale della filiera agroalimentare francese. Nel 2009 il sistema cooperativo agroalimentare francese (tabella 1.2) – che fa riferimento all'organizzazione professionale *Coop de France* – conta circa

⁴ I casi di studio che vengono presentati – Francia, Spagna e Germania – raccolgono una serie di informazioni relative al peso della cooperazione nella specifica realtà economica. Nei diversi paesi la disciplina giuridica che definisce la cooperativa presenta una diversa applicazione, che non costituisce oggetto di approfondimento in questo rapporto.

3.000 imprese fra cooperative, unioni e società di interesse cooperativo agricolo (*Sociétés d'Intérêt Collectif Agricole*, SICA). A queste si aggiungono anche 1.700 “filiali”, imprese non cooperative di natura civile o commerciale controllate da una o più case madri cooperative, che hanno progressivamente affiancato le attività di queste ultime in fase di trasformazione e commercializzazione dei prodotti, acquisendo nel corso degli anni anche una proiezione sui mercati esteri.

Come in Italia anche in Francia convivono realtà di grandi dimensioni (circa il 10% delle cooperative esprime i tre quarti del fatturato complessivo) ma anche piccole e medie cooperative che mantengono una dimensione di impresa locale, soprattutto nel settore del vino e dell'ortofrutta.

Gli indicatori economici mostrano però come le dimensioni medie delle imprese cooperative francesi (in media circa 17 milioni di euro di fatturato per cooperativa) siano pari a poco meno del triplo di quelle italiane.

Tabella 1.2 – La cooperazione agroalimentare in Francia: numeri chiave (2009)

Cooperative (num.)	3.000
Filiali (num.)	1.700
Fatturato (mln €)	80.000
Occupati (num.)	150.000
Aderenti (num.)	675.000
Fatturato medio per impresa (coop + filiali) (mln €)	17
Fatturato medio per occupato (€)	533.333
Occupati per impresa (coop + filiali) (num.)	32
Fatturato medio per aderente (€)	118.518

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Coop de France.

I settori di maggiore forza della cooperazione francese sono espressione delle produzioni vocate dell'agricoltura ed in particolare sono legati alla cerealicoltura ed alla zootecnia (carne, latte e nutrizione animale), al vino, all'ortofrutta ed allo zucchero (tabella 1.3). Ogni filiera ha una propria rappresentanza che riflette l'organizzazione fortemente verticale del sistema agroalimentare francese. Questo consente un'integrazione delle diverse fasi della catena agroindustriale dall'acquisto dei mezzi tecnici alla produzione agricola alla trasformazione e commercializzazione.

Allo stesso tempo la cooperazione francese mantiene anche un modello di sviluppo diversificato in seno a ciascuna impresa o gruppo cooperativo. Se, infatti, da un lato l'obiettivo della cooperativa è quello di acquisire dimensioni competitive che le consentano economie di scala e quindi una maggiore efficienza ed una posizione di leadership nel mercato di riferimento, dall'altro hanno rilevanza anche le strategie di diversificazione delle attività per ridurre i rischi d'impresa e per consentire una crescita dimensionale mantenendo uno stretto legame con il territorio di riferimento. Secondo questo orientamento le cooperative ed i gruppi di dimensioni più ridotte (sotto i 250 addetti) sono in genere specializzati su un singolo prodotto, mentre il

numero di filiere presidiate tende ad ampliarsi al di sopra di queste dimensioni; le attività di approvvigionamento di mezzi tecnici per l'agricoltura, la logistica ed altri tipi di servizi ai propri associati sono in genere presenti in tutte le cooperative e pesano in maniera superiore nelle imprese meno dimensionate.

Tabella 1.3 – I settori di maggiore rilievo della cooperazione agroalimentare in Francia (2009)

Settori	Imprese	Fatturato ^o	Occupati	Aderenti	Dimensione media
	num.	mln €	num.	num.	mln €/n. coop
Carne [§]	213	11.867	20.163	96.285	56
Cereali	205	11.000	25.000	300.000	54
Latte	340	7.100	20.200	93.000	21
Vino	730	4.800	19.500	85.800	7
Ortofrutta	300	4.500	*37.000	35.000	15
Zucchero	3	3.702	1.940	18.000	1.234
Nutrizione animale	70	2.900	6.000	72.000	41

^o Il fatturato è espressione delle sole cooperative (filiali del settore escluse).

[§] Avicolo – Foies gras non disponibile.

* Di cui 27.000 stagionali.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Coop de France.

Che la crescita dimensionale sia un obiettivo primario della cooperazione francese è evidenziato dalla vivacità con cui il processo si è realizzato nel corso degli ultimi 10 anni e che ha portato oggi al consolidamento di gruppi cooperativi di grande peso economico. Nella graduatoria delle prime 10 cooperative l'impresa di minori dimensioni ha un giro d'affari consolidato di poco superiore a 1,3 miliardi di euro nel 2008, mentre in vetta alla classifica si trova un gruppo da 5,2 miliardi di euro; bisogna scendere al 16° posto per trovare una cooperativa con fatturato inferiore al miliardo di euro (tabella 1.4).

Questi risultati sono stati raggiunti perseguendo direttrici di crescita esterna al fine di acquisire maggiore competitività sia sul mercato nazionale che su quello estero. In particolare, le operazioni registratesi nel corso degli ultimi anni seguono i seguenti orientamenti:

- lo sviluppo sui mercati internazionali (esportazione e delocalizzazione), per competere con le grandi multinazionali dell'alimentare;
- l'intensificazione della collaborazione fra imprese cooperative;
- lo sviluppo di *partnership* con imprese private, soprattutto quelle a carattere familiare, per dar vita a strategie congiunte più robuste nei confronti degli attori a valle della filiera maggiormente concentrati, come la grande distribuzione.

Le operazioni registrate sono state particolarmente vivaci nei primi anni 2000, hanno subito un rallentamento a cavallo degli anni 2005-2008, per mostrare dei buoni segnali di ripresa nel 2009 (figura 1.1).

Esse hanno interessato sia accordi fra sole imprese cooperative, che fra cooperative e proprie filiali.

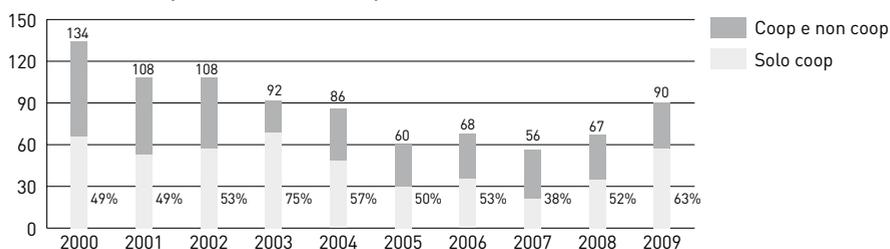
Tabella 1.4 – Le principali 20 imprese cooperative dell'agroalimentare francese (2008)

Cooperativa	Settore prevalente	Fatturato consolidato mln €
In Vivo	Approvvigionamento cereali, nutrizione animale	5.200
Terrena	Polivalente	3.900
Tereos	Zucchero	3.800
Sodiaal	Latte	2.746
Coopagri Bretagne	Polivalente	1.950
Agrial	Polivalente	1.910
Champagne Céréales	Approvvigionamento cereali, molitorio, malto	1.828
Epis-Centre	Approvvigionamento cereali, molitorio, malto	1.771
Cooperl Arc Atlantique	Carne	1.700
Cristal union	Zucchero	1.329
Unicopa	Polivalente	1.312
Cecab	Polivalente	1.300
Euralis	Polivalente	1.289
Groupe Even	Latte, approvvigionamento, nutrizione animale	1.150
Limagrain	Sementi	1.119
Maisadour	Polivalente	895
Agralys	Cereali	877
Maitres laitiers du Contentin	Latte	815
Unéal	Polivalente	772
Glac	Latte	740

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Coop de France.

Il ruolo delle filiali è strategico in Francia. Si tratta di imprese controllate da gruppi cooperativi, che a differenza di questi ultimi, hanno una forma giuridica di imprese a statuto civile o commerciale.

Figura 1.1 – Numero di operazioni di crescita esterna condotte da cooperative e loro filiali ed incidenza delle operazioni fra sole cooperative (2000-2009*)



*Per il 2009 sono i primi 10 mesi dell'anno.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Coop de France.

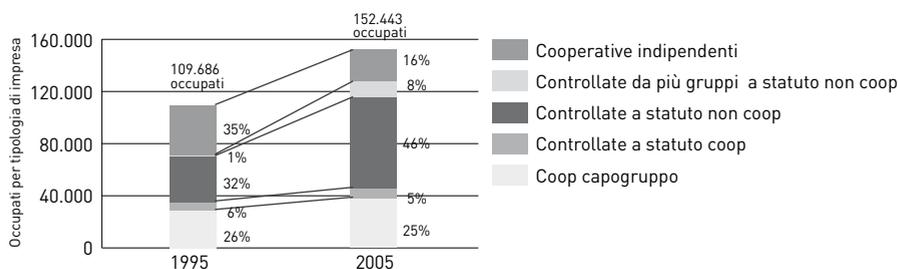
Queste forme di impresa hanno subito un forte incremento a partire dai primi anni novanta a seguito dell'emanazione di specifiche leggi, varate per stemperare le frizioni allora presenti fra imprese cooperative e non cooperative attive nelle fasi di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agroalimentari, generatesi per effetto dei

vantaggi fiscali a favore della cooperazione. Il quadro legislativo è stato elaborato dal Governo francese con il fine di individuare una giusta formula per favorire la crescita delle imprese cooperative, garantendo loro la possibilità di attrarre gli investimenti e di spostare il baricentro d'azione a valle nella filiera agroalimentare, dove si concentra il valore aggiunto, pur evitando distorsioni di concorrenza fra mondo cooperativo e privato.

Il percorso tracciato è stato quello di delegare queste attività ad imprese di diritto comune (a statuto civile o commerciale) controllate da cooperative in cui potessero trovare espressione anche soci privati; perciò con le leggi del 1991 e del 1992 sono state poste, da un lato, le condizioni opportune per creare ex-novo questa tipologia di impresa (indicate comunemente in Francia come filiali) e, dall'altro, per favorire la conversione in questa forma delle cooperative dedicate alla trasformazione e commercializzazione già presenti (che in genere operavano sotto forma di Società di interesse collettivo *SICA fermées*, cioè *SICA* nelle quali non era consentito l'ingresso di soci non cooperativi).

Questo obiettivo è stato raggiunto ed un recente monitoraggio effettuato dall'Inra ha messo in evidenza i risultati di questo processo di riorganizzazione. La cooperazione francese ha mostrato nel corso di dieci anni – dal 1995 al 2005 – un'importante crescita espressa in occupati coinvolti realizzando un incremento del 50% (da poco meno di 110.000 occupati a 152.000). Questa crescita è avvenuta con un ruolo immutato dei gruppi cooperativi, ma con un aumento di importanza delle filiali sia controllate da un singolo gruppo cooperativo che da più gruppi cooperativi e con un generale ridimensionamento delle cooperative indipendenti e delle imprese controllate a statuto cooperativo (figura 1.2).

Figura 1.2 – Ripartizione degli occupati della cooperazione per tipologia di impresa (1995-2005)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Coop de France.

Tuttavia questo processo di riorganizzazione e crescita della cooperazione agroalimentare non è stato esente da tensioni. La Francia, come altri paesi, si interroga sul difficile equilibrio che la cooperazione deve trovare fra esigenze contrastanti. Da un lato sono forti le pressioni affinché resti ancorata e fedele al “patto cooperativo” con i propri associati, che privilegia la dimensione locale, una scala ridotta ed un modello

gestionale poco complesso con un forte ruolo dell'associato. Dall'altro, le condizioni economiche di contesto spingono affinché la cooperazione competa efficacemente sul mercato interno ed internazionale, affinando le competenze manageriali, semplificando i processi decisionali e puntando su una massa critica elevata e non disdegnando in questa prospettiva importanti processi di crescita, anche attraverso la delocalizzazione estera delle attività. In quest'ultimo caso non mancano le polemiche su una presunta “deriva capitalistica” della cooperazione, sebbene questo percorso sia sempre seguito per raggiungere il fine ultimo di incrementare il valore aggiunto e la *performance* del gruppo cooperativo a tutto vantaggio della remunerazione del socio.

Box 1.1 – La cooperazione per l'impiego collettivo delle macchine agricole in Francia

In ambito agricolo un ruolo particolare svolgono le cooperative di impiego di attrezzature agricole (*Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole*, Cuma) che consentono una gestione collettiva di attrezzature e macchine utilizzate dagli imprenditori agricoli.

Queste cooperative raggruppano agricoltori, in numero minimo di 4, che investono nell'acquisto di macchine ed attrezzi agricoli gestiti congiuntamente nelle loro imprese. Nel caso di Cuma più strutturati, può inoltre essere presente anche del personale qualificato, assunto dalla cooperativa, che conduce le macchine messe a disposizione degli associati.

Si tratta a tutti gli effetti di cooperative agricole che sulla base di un proprio regolamento interno stabiliscono le modalità di impiego fra gli imprenditori agricoli associati dei mezzi meccanici. Questa formula consente di disporre di un parco macchine moderno e diversificato e di organizzare efficacemente il lavoro, razionalizzando i costi e riducendo il rischio degli investimenti. Questi ultimi inoltre sono sostenuti sia da parte pubblica che grazie ad agevolazioni concesse dalle case produttrici delle macchine o dalle banche. Si stima che le sovvenzioni ammontino a circa il 5% del valore degli investimenti realizzati dalle Cuma.

Questa tipologia di cooperativa, presente anche in Spagna, Svizzera, Germania, nell'Europa dell'est ed in Nord Africa, è molto diffusa in Francia. Nel 2009 si contano circa 12.500 Cuma, con 238.000 aderenti (in media 21 per cooperativa), circa 5.600 occupati ed un giro d'affari di 471 milioni di euro. Il tasso di adesione degli agricoltori francesi è elevato, dato che uno su due aderisce ad una Cuma.

1.2.3. Il caso spagnolo

La cooperazione agroalimentare costituisce una componente di rilievo nel più ampio sistema produttivo agricolo e agroindustriale spagnolo, sia per quanto riguarda la diffusione delle imprese che in relazione al volume d'affari generato, occupazione attivata e soci agricoltori coinvolti.

Nel 2008 erano attive circa 4.000 cooperative agroalimentari, localizzate in tutte le regioni del paese e operanti nei principali settori agroalimentari e di servizio alla produzione primaria (tabella 1.5). L'importanza economica della cooperazione è cresciu-

ta costantemente negli ultimi anni, fino a far registrare un fatturato complessivo di 18,9 miliardi di euro, in aumento del 32% rispetto allo stesso dato del 2003; una quota significativa del giro d'affari cooperativo è riconducibile a pochi settori: ortofrutticolo, olio di oliva, zootecnia (da carne e da latte) e servizi che, nel complesso, detengono oltre la metà del fatturato cooperativo agroalimentare.

Per contestualizzare il dato di fatturato totale e apprezzare il ruolo economico della cooperazione per il sistema agricolo spagnolo basti considerare che il valore della produzione agricola iberica è di circa 40 miliardi di euro, mentre il fatturato dell'industria agroalimentare è pari a 95 miliardi. Questa vasta presenza determina impatti positivi, sia occupazionali che in relazione al numero di agricoltori soci; in particolare, le adesioni a cooperative sono 972.380, un numero elevato e sostanzialmente stabile negli ultimi anni, che determina un valore medio per impresa di circa 250⁵.

Dal punto di vista occupazionale si evidenzia come il sistema nel suo complesso garantisca lavoro a oltre 94.000 persone, impegnate soprattutto nelle cooperative orticole e frutticole per le operazioni di selezione e trattamento dei relativi prodotti.

Tabella 1.5 – La cooperazione agroalimentare in Spagna: numeri chiave (2008)

Cooperative (num.)	3.989
Fatturato (mln €)	18.889
Occupati (num.)	94.156
Aderenti (num.)	972.380
Fatturato medio per cooperativa (mln €)	4,7
Fatturato medio per occupato (€)	200.614
Occupati per cooperativa (num.)	24
Fatturato medio per aderente (€)	19.426

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Oscae e Cogeca.

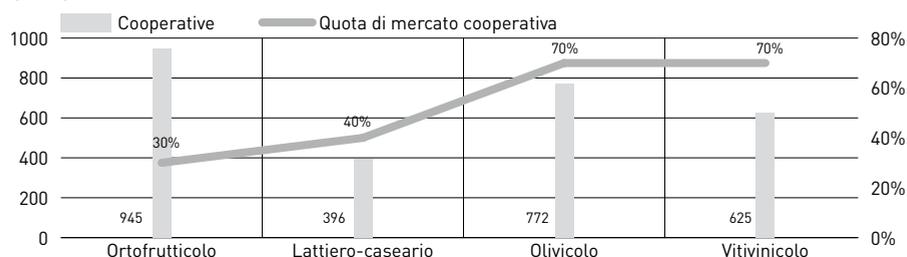
Alcuni indicatori sintetici restituiscono un quadro più dettagliato sulla configurazione strutturale del sistema cooperativo spagnolo; quello che emerge è uno scenario frammentato, tipico dei modelli cooperativi del sud Europa, in cui l'elevata numerosità d'impresa si ripercuote sul valore del fatturato medio, inferiore ai 5 milioni di euro, sul numero di occupati (24 per cooperativa) ma anche sul ricavo medio per aderente (19.426 €) o addetto (200.614 €), tra i più bassi a livello comunitario. Questi elementi economico-strutturali rendono il modello cooperativo spagnolo molto simile a quello italiano, a conferma della prevalenza di determinate tipologie di impresa nell'area mediterranea.

Nonostante queste limitazioni strutturali ed organizzative il “presidio” settoriale della cooperazione agroalimentare iberica risulta consistente, sia in relazione alla numerosità d'impresa che per quanto attiene la quota di mercato del sistema coopera-

⁵ Il dato generale, che può apparire sovrastimato, va ovviamente bilanciato con la considerazione che un agricoltore può decidere liberamente di aderire a più di un'impresa cooperativa.

tivo rispetto al totale. Questo protagonismo è di assoluto rilievo nel settore olivicolo e vitivinicolo, dove le cooperative attive (rispettivamente 772 e 625) intercettano e valorizzano il 70% della produzione nazionale del relativo comparto; quote di mercato significative attengono anche gli altri settori principali dell'economia agricola spagnola, quali quello ortofrutticolo (945 cooperative e 30% di quota di mercato⁶) e lattiero-caseario (396 imprese e 40% del mercato) (figura 1.3).

Figura 1.3 – Numero di cooperative e relativa quota di mercato per i principali settori agricoli (2008)



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

Le principali cooperative agroalimentari in ordine al fatturato operano infatti proprio all'interno dei settori richiamati, che sono gli stessi che vedono la presenza di imprese in grado di associare quote significative di agricoltori e di garantire un'attivazione occupazionale ampia.

Le prime venti imprese per fatturato nel 2008 hanno generato un volume d'affari aggregato pari a 4,3 miliardi di euro, di cui oltre il 50% è determinato dalle prime cinque cooperative, che sono le stesse che associano oltre la metà dei soci e circa la metà degli occupati riconducibili alla top 20. Questo scenario evidenzia un livello di concentrazione elevato sulla dimensione socio-economica nell'ambito delle imprese più dimensionate dal punto di vista economico (tabella 1.6).

Allo scopo di qualificare ulteriormente l'informazione economica e l'assetto strutturale è possibile considerare congiuntamente la distribuzione percentuale di imprese cooperative e fatturato per classe di fatturato (figura 1.4).

Circa il 40% di cooperative sono responsabili del 3% del fatturato riconducibile alla cooperazione agroalimentare, mentre appena l'1% di imprese detiene il 16% del giro d'affari totale.

Più in dettaglio, il 10% di cooperative, che sono quelle con oltre 10 milioni di euro di fatturato, determinano ben il 56% dei ricavi totali; di contro, il 56% di imprese è responsabile di appena l'8% del giro d'affari complessivo.

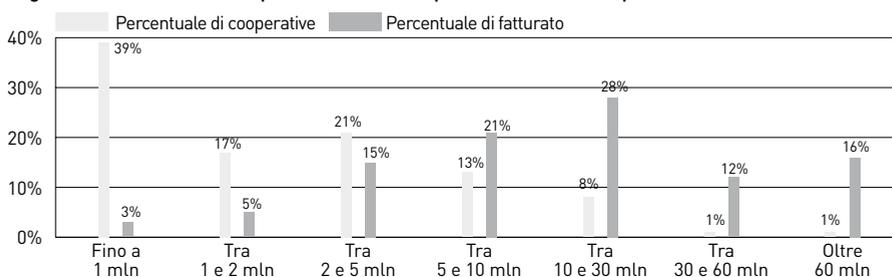
⁶ Si tratta di un dato ottenuto come media tra le quote di mercato cooperative nella filiera frutticola (15%) e orticola (45%).

Tabella 1.6 – Le principali 20 imprese cooperative dell'agroalimentare spagnolo (2008)

Cooperativa	Settore prevalente	Fatturato	Adesioni	Addetti
		mln €	num.	num.
Coop Orensanas (Coren)	Carne, alimentazione animale	960	6.000	3.884
Coop An	Ortofrutta, cereali, alimentazione animale	420	24.100	269
Coop Anecoop	Ortofrutta	410	135.000	176
Coop Hojiblanca	Olivicolo	270	9.600	182
Covap-Coop Ganadera Valle De Los Pedroches	Lattiero-caseario, carne, alimentazione animale	270	7.071	455
Acorex S.C.L.	Ortofrutta, carne, alimentazione animale	250	6.500	990
Casi, S.C.A.	Ortofrutta	170	1.435	210
Del Camp D'ivars D'urgell I Seccio De Cr�dit, Sccl	Carne, alimentazione animale	160	2.263	870
Arento, Grupo Cooperativo Agroalimentario De Aragon	Carne, alimentazione animale, cereali	150	19.000	210
S.Coop. General Agropecuaria (Acor)	Zucchero	140	8.699	270
S.Coop. Agropecuaria Palentina (Agropal)	Lattiero-caseario, carne, alimentazione animale	140	1.727	116
Copaga, Sccl	Lattiero-caseario, olivicolo, nocciole	130	1.089	105
Sat Central Lechera Asturiana	Lattiero-caseario	130	7.443	130
S.Coop.Cobadu	Carne, cereali	120	9.046	108
S.A.T. Arco Iris	Carne	120	1.015	400
Actel, Sccl	Ortofrutta, cereali	120	11.666	326
Alimer S. Coop	Lattiero-caseario, ortofrutta, carne	110	1.393	525
Coarval	Fornitura input	90	90.000	610
Agropecuaria I Seccio De Credit D'artesa De Segre	Carne, alimentazione animale	90	1.300	530
S. Coop. Avicola Y Ganadera Segoviana	Carne, alimentazione animale	90	2.005	840

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

Figura 1.4 – Distribuzione percentuale di cooperative e fatturato per classe di fatturato (2008)



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

In ragione dell'elevata diffusione e dell'importanza economico-occupazionale ricoperta nel sistema produttivo primario le configurazioni organizzative presenti sono

diversificate: tuttavia, la maggioranza sono cooperative di primo grado (86%), il 4% di secondo grado e la parte restante riguarda imprese di gestione collettiva dei terreni e impegnate nella fornitura di servizi comuni (ad es. di contoterzismo).

Questa forte polverizzazione aziendale, propria di modelli cooperativi mediterranei che basano l'integrazione sulle strutture di grado superiore piuttosto che su operazioni di fusione e specializzazione delle imprese, si differenzia notevolmente dagli assetti prevalenti riconducibili alle cooperative del centro e nord Europa. Infatti, a differenza dei modelli continentali, la Spagna (come del resto l'Italia) presenta un sistema cooperativo caratterizzato dalla presenza di molte piccole e medie imprese (con un ridotto peso in termini di fatturato) e da poche grandi cooperative che detengono un ruolo chiave nella generazione di ricchezza complessiva. Tuttavia, le evoluzioni future saranno quasi certamente, come accaduto anche in altri contesti europei, orientate verso una razionalizzazione numerica delle cooperative; la strada maggiormente battuta in questa direzione è quella della concentrazione e integrazione tra imprese, che consente di recuperare efficienza e potere di mercato nei confronti degli anelli della filiera posti a valle della fase primaria. Inoltre, gli sviluppi più recenti hanno evidenziato come la tendenza sia quella di concentrare le produzioni ed effettuare qualche trasformazione sulle stesse, allo scopo di recuperare valore aggiunto e porsi strategicamente nelle fasi più vicine al consumo finale. Obiettivo di queste strategie è quello di massimizzare il valore per i soci agricoltori e garantirgli una remunerazione per i propri prodotti migliore di quella che avrebbero se agissero individualmente sul mercato. In questo quadro le cooperative agroalimentari spagnole vengono concepite come un vero e proprio strumento di sviluppo e modernizzazione del sistema agricolo, rurale e alimentare, non solo in ragione del valore economico creato e di occupazione generata, comunque importante, ma anche per ciò che attiene la sicurezza e qualità alimentare, la vivacità delle zone rurali e la sostenibilità ambientale delle attività di produzione e trasformazione.

1.2.4. Il caso tedesco

In Germania la cooperativa è la veste giuridica storicamente utilizzata nei diversi settori dell'economia per le attività di solidarietà sociale a favore degli individui e della collettività. Il sistema cooperativo tedesco è oggi raggruppato nella Dgrv (*Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband e.V.*) che è la struttura di cui fanno parte tutte le organizzazioni cooperative della Germania. La Dgrv rappresenta gli interessi del sistema cooperativo per le questioni di politica commerciale, giuridica e fiscale di fronte alla pubblica opinione, ai mezzi di informazione e agli organi dello Stato. Le organizzazioni cooperative inquadrate nella Dgrv sono classificate, con riguardo all'attività economica svolta, in quattro grandi branche: cooperative di credito, agricole (*DRV: Deutsche Raiffeisen e.V.*), manifatturiere e di consumo e servizi.

In questo scenario le cooperative agroalimentari sono 2.675, pari al 50,3% del totale;

l'elevata consistenza numerica è dovuta al fatto che, storicamente, sono state tra le prime ad essere create e nel tempo hanno mantenuto un forte radicamento nel contesto socio-economico rurale. Questo aggregato di imprese esprime un valore economico superiore ai 37 miliardi di euro, per una dimensione media di impresa di 14 milioni, valore più che doppio di quello rilevato in Italia; l'attività svolta attiva una domanda di lavoro di oltre 97.000 occupati e garantisce supporto operativo ad una vasta base sociale di aderenti (tabella 1.7).

Tabella 1.7 – La cooperazione agroalimentare in Germania: numeri chiave (2009)

Cooperative (num.)	2.675
Fatturato (mln €)	37.500
Occupati (num.)	97.174
Aderenti (num.)	1.686.000
Fatturato medio per cooperativa (mln €)	14,0
Fatturato medio per occupato (€)	385.906
Occupati per cooperativa (num.)	36
Fatturato medio per aderente (€)	22.241

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati DRV e Cogeca.

La lettura settoriale della cooperazione tedesca appartenente alla Drv permette di evidenziare i comparti in cui l'organizzazione cooperativa riveste un ruolo di supporto significativo nei confronti del tessuto primario tedesco.

Nel 2009, se si escludono le centrali cooperative e le imprese non direttamente riconducibili ad un unico settore di produzione e trasformazione (agricole, altre, di credito, servizi e marketing), il primo comparto per ricchezza generata e presenza di imprese è rappresentato dal lattiero-caseario (9 miliardi di euro e 281 cooperative), cui segue, con un certo distacco, quello delle carni fresche e trasformate (4,8 miliardi e 108 imprese) e infine le imprese ortofrutticole e vitivinicole (tabella 1.8). La dimensione economica media che caratterizza questo gruppo di imprese è assolutamente rilevante (ad eccezione delle cooperative vitivinicole) e raggiunge i suoi massimi nelle attività di trasformazione delle produzioni animali (in particolare nella zootecnia da carne).

Tra le restanti tipologie un ruolo (economico) di primo piano caratterizza le centrali cooperative (principalmente impegnate in attività di commercializzazione) che registrano un fatturato superiore agli 11 miliardi; infine, anche le cooperative di servizi e marketing, agricole e di credito svolgono una funzione importante nel più ampio sistema della cooperazione agroalimentare tedesca.

Le evidenze settoriali trovano riscontro nei dati relativi alle più grandi imprese cooperative tedesche dal punto di vista economico; infatti, tra le prime dieci realtà per fatturato nel 2008 figurano cinque cooperative attive nel settore lattiero-caseario e zootecnico con volumi di fatturato unitario che superano di gran lunga il miliardo di euro.

Tabella 1.8 – I settori di maggior rilievo della cooperazione agroalimentare in Germania (2009)

	Imprese	Fatturato	Occupati (2008)	Aderenti	Dimensione media
	num.	mln €	num.	num.	mln €/n. coop
Lattiero-caseario	281	9.000	10.400	100.000	32,0
Carne	108	4.800	3.000	199.000	44,4
Ortofrutta	100	2.700	4.900	29.000	27,0
Vino	216	800	3.300	50.000	3,7
Agricole*	852	1.800	23.100	37.000	2,1
Altre (forestali, colture energetiche, distillati, ecc..)	608	700	10.600	96.000	1,2
Credito	165	1.201		1.061.000	7,3
Servizi e marketing	339	5.491	42.600**	114.000	16,2
Centrali	6	11.008		-	1.834,7

* Imprese in cui un certo numero di famiglie (40-45) svolge attività agricola in comune. Si tratta in particolare dell'evoluzione delle cooperative agricole di produzione della Germania Est.

** Il numero di occupati fa riferimento complessivamente alle voci "Credito", "Servizi e marketing" e "Centrali".

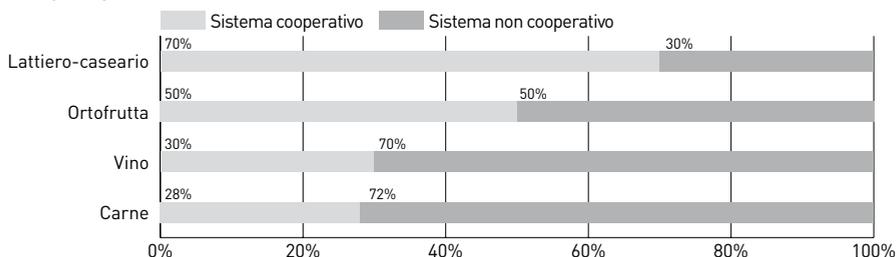
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati DRV.

Il ruolo espresso dal sistema cooperativo nel mercato agroalimentare tedesco è diverso in funzione della categoria merceologica presa a riferimento e, l'incidenza delle quote di mercato cooperative rispetto al totale mercato, risulta diversificata (figura 1.5). In termini relativi la quota maggiore è detenuta nel settore del latte, dove le cooperative tedesche rappresentano il 70% del totale mercato (valore in crescita rispetto al 68% rilevato nel 2003). Il dato riflette la forza di una struttura produttiva che può contare su 281 imprese ed il fatturato in assoluto più alto tra i settori di produzione e trasformazione.

Per dimensioni di quota di mercato detenuta in seconda posizione si colloca la cooperazione ortofrutticola, che controlla il 50% del mercato per un giro d'affari complessivo di 2,7 miliardi di euro.

Infine, le imprese cooperative tedesche sono presenti in forma significativa, anche se non prevalente, nel settore vitivinicolo e della lavorazione delle carni, dove detengono, in entrambi, circa un terzo del mercato complessivo (rispettivamente 30% e 28%).

Figura 1.5 – La quota di mercato della cooperazione agroalimentare tedesca nei principali comparti produttivi (2008)



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

1.3. LA CONSISTENZA DELLE COOPERATIVE IN ITALIA: LE FONTI ISTITUZIONALI

In ambito nazionale le fonti informative sulla cooperazione *tout-court* possono essere ricondotte a due archivi fondamentali, che si occupano di monitorare regolarmente gli aspetti più importanti collegati all'operatività delle imprese e in grado di restituire quadri conoscitivi aggiornati: il Registro delle Imprese e l'Albo delle società cooperative. Oltre questi patrimoni informativi, vi sono anche altri strumenti che producono evidenze sul sistema cooperativo, quali i Censimenti Istat sull'agricoltura e su industria e servizi così come gli archivi connessi alle tematiche del lavoro (es. Inail). Questi ultimi tuttavia non verranno considerati nel proseguo del lavoro, sia perché il riferimento temporale è in alcuni casi datato che in ragione della visione parziale che definisce le varie fonti, funzione dei diversi campi di osservazione adottati.

Il Registro delle Imprese e l'Albo delle società cooperative sono elenchi informativi profondamente integrati, anche se con obiettivi istituzionali, conoscitivi e di classificazione differenti. In particolare, il Registro delle Imprese attuato con L. 580/1993 ma operativo dal 1996, può essere concepito come un registro nazionale e uno strumento di pubblicità per le imprese (incluse le cooperative) che sono obbligate ad iscriversi e a fornire alcune informazioni fondamentali. Si suddivide in “sezione ordinaria” e “sezione speciale”, è organizzato su base provinciale e i dati più rilevanti che devono essere comunicati riguardano la configurazione societaria ed operativa.

L'Albo delle società cooperative⁷, costituito nel 2004 presso il Ministero delle Attività Produttive⁸, sostituisce i Registri Prefettizi e lo Schedario Generale della Cooperazione e si compone di due sezioni principali⁹: una per l'iscrizione delle società cooperative a mutualità prevalente e l'altra per le cooperative diverse da quelle a mutualità prevalente. Obiettivo di questa differenziazione è quello di suddividere il panorama cooperativo nazionale in due grandi classi e assicurare le agevolazioni e i benefici fiscali destinati alla cooperazione in particolare a quelle imprese che dimostrano di operare prevalentemente in favore dei soci (ossia di essere cooperative a mutualità prevalente¹⁰).

Box 1.2 – L'impresa cooperativa e i criteri di mutualità

Secondo una definizione largamente condivisa elaborata nel 1995 dall'*International Co-operative Alliance* (ICA), un'organizzazione non governativa che raggruppa 248 membri di oltre 90 paesi,

7 L'iscrizione e l'aggiornamento delle informazioni nell'Albo delle società cooperative avviene di fatto attraverso la rete delle Camere di Commercio, deputate a raccogliere e gestire i dati contenuti nell'Albo stesso, i quali vanno comunicati utilizzando un particolare modulo ministeriale nel momento in cui le imprese cooperative effettuano le comunicazioni dovute per legge al Registro delle Imprese.

8 Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 23 giugno 2004.

9 Ognuna delle quali ulteriormente ripartita in quattordici categorie volte ad inquadrare l'attività svolta dall'impresa cooperativa; esempi di categorie sono: cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento, cooperative di consumo, banche di credito cooperativo, ecc..

10 Si veda in proposito il Box 1.2.

“una cooperativa è un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni attraverso la creazione di un'impresa di proprietà comune e democraticamente controllata”. I principi fondamentali alla base dell'agire cooperativo vengono codificati in: adesione libera e volontaria; controllo democratico da parte dei soci; partecipazione economica dei soci; autonomia ed indipendenza; educazione, formazione ed informazione; cooperazione tra cooperative; interesse verso la comunità. Queste linee guida rappresentano la traduzione operativa con cui le cooperative danno concreta attuazione ai propri valori (democrazia, equità, solidarietà, ecc.) e tendono a regolare i rapporti interni ed esterni all'impresa stessa. In Italia la Costituzione della Repubblica [art. 45¹¹] e il Codice Civile [art. 2511¹²] definiscono l'elemento caratteristico della cooperazione attraverso il concetto di “mutualità”, in quanto la cooperativa è una società che agisce con scopo mutualistico il cui obiettivo deve essere quello di garantire beni, servizi o lavoro ai soci a condizioni migliori di quelle che otterrebbero se agissero in autonomia sul libero mercato. Inoltre, nel nostro ordinamento particolare attenzione viene prestata alla distinzione tra “imprese cooperative a mutualità prevalente” e “cooperative diverse”, che non rispettano cioè i requisiti della prevalenza mutualistica. L'art. 2512 del c.c. definisce cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che [art. 2512 c.c.):

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

I criteri specifici per definire la prevalenza mutualistica vengono individuati nell'art. 2513 del c.c., che obbliga amministratori e sindaci delle imprese cooperative a documentare la condizione di prevalenza nella nota integrativa al bilancio attraverso l'evidenziazione contabile dei seguenti parametri [art. 2513 c.c):

- 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 computate le altre forme di lavoro inerenti lo scopo mutualistico;*
- 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.*

11 “La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata”

12 “Le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico [...]”.

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.

Le imprese cooperative che soddisfano i requisiti della mutualità prevalente possono godere di un trattamento fiscale agevolato in relazione all'imposta sul reddito delle società ma, nello stesso tempo, devono prevedere nei propri statuti alcuni limiti di carattere operativo che sono riportati nell'art. 2514 del c.c. (divieto di distribuire riserve fra i soci, limiti speciali nella distribuzione dei dividendi, obbligo di devoluzione del patrimonio sociale, dedotto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici di promozione e sviluppo della cooperazione, ecc.). Le cooperative diverse invece possono usufruire di un disposto fiscale agevolato limitatamente ad una quota (30%) di utile netto annuale a condizione che questa venga poi destinata a riserva indivisibile.

Le informazioni contenute nel Registro delle Imprese (tabella 1.9) evidenziano come in Italia operino circa 11.400 cooperative agroalimentari¹³, cioè il 14,3% del totale imprese cooperative iscritte nel Registro (79.566).

La lettura dei dati su base territoriale e per tipologia di attività esercitata restituisce un quadro di spinta concentrazione delle imprese nella fase primaria (73,3% del totale cooperative agroalimentari) e nel meridione della penisola (60,7%); viceversa, la trasformazione industriale (15,8%) ed il commercio all'ingrosso¹⁴ (10,9%) presentano una distribuzione meno asimmetrica sul territorio nazionale, anche se comunque con una numerosità maggiore nelle regioni del sud.

Tra il 2007 e il 2009 i dati evidenziano una contrazione di imprese cooperative agroalimentari del 6,8%, imputabile principalmente alla riduzione di imprese nel centro (-11,9%) e nel nord Italia (-11,8%), in quanto nel meridione la variazione (-3,2%) risulta inferiore a meno della metà della media nazionale.

Gli andamenti osservati sembrano testimoniare due possibili tendenze; la prima conferma il processo di razionalizzazione e riorganizzazione che sta caratterizzando negli ultimi anni le cooperative del centro-nord, dove il sistema presenta uno stadio di sviluppo avanzato e le operazioni più frequenti attengono più che alla costituzione di nuove imprese alla fusione e concentrazione di quelle esistenti, al fine di giungere ad un maggior potere contrattuale nelle diverse fasi della filiera agroalimentare. Nel mezzogiorno, dove il trend degli ultimi anni aveva evidenziato una crescita numerica di imprese cooperative, questo processo si è arrestato e si segnalano piccole riduzioni di cooperative attive, probabilmente perché inizia quel processo di razionalizzazione già da tempo in atto nel settentrione. Tuttavia, ad influenzare questa dinamica possono aver contribuito le recenti vicende negative che hanno caratterizzato il ciclo

¹³ Il riferimento è alle sedi legali di imprese cooperative attive.

¹⁴ In questo caso il dato complessivo comprende anche le cooperative dedite al noleggio macchine e attrezzature agricole (8 unità).

economico e il quadro occupazionale tra il 2007 e tutto il 2009; infatti, gli andamenti analizzati potrebbero aver risentito fortemente degli effetti della crisi economica, per cui le valutazioni riportate devono essere lette alla luce di un contesto tendenziale particolarmente negativo.

Tabella 1.9 – Imprese cooperative dell'agroalimentare per localizzazione geografica e attività economica (31/12/2009)

		Nord	Centro	Sud-Issole	Italia
Agricoltura	num.	1.943	1.051	5.359	8.353
	%	23,3%	12,6%	64,2%	73,3%
Industria alimentare	num.	714	229	851	1.794
	%	39,8%	12,8%	47,4%	15,8%
Commercio all'ingrosso	num.	389	145	708	1.242
	%	31,3%	11,7%	57,0%	10,9%
Totale Agroalimentare (AA)	num.	3.046	1.425	6.918	11.389
	%	26,7%	12,5%	60,7%	100,0%
Var. AA 2007-2009	%	-11,8%	-11,9%	-3,2%	-6,8%
Totale Cooperazione	num.	28.982	13.739	36.845	79.566
	% AA su totale	10,5%	10,4%	18,8%	14,3%

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

I dati dell'Albo delle società cooperative mostrano la presenza in Italia di oltre 8.100 imprese con attività riconducibili al sistema agroalimentare (tabella 1.10)¹⁵; rispetto al totale una quota decisamente importante (97,3%) soddisfa i requisiti stabiliti per essere qualificate cooperative a mutualità prevalente.

Più in particolare, se si considerano le diverse tipologie di imprese che compongono il sistema agroalimentare cooperativo emerge come la categoria numericamente più consistente sia quella di conferimento prodotti agricoli e allevamento, con il 52% del totale imprese; si tratta di realtà dedite alla concentrazione, condizionamento, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli forniti nella prevalenza dei casi da soci, in quanto il 98,4% di queste imprese rispetta i requisiti imposti per essere considerate a mutualità prevalente. Un'altra categoria molto importante, che rappresenta il 26,3% delle imprese iscritte nell'Albo, riguarda le cooperative di lavoro agricolo, ossia imprese che si occupano specificatamente di attività di conduzione primaria; seguono, con il 21,1% del totale, le cooperative di produzione e lavoro in ambito agroalimentare, il cui obiettivo è garantire ai soci condizioni di lavoro migliori di quelle che sarebbero ottenibili sul mercato del lavoro ordinario.

¹⁵ La differenza numerica fra imprese cooperative evidenziata dai due elenchi istituzionali può essere imputabile a diverse ragioni, come ad esempio il lasso di tempo che intercorre tra l'iscrizione nel Registro delle Imprese e l'effettivo riconoscimento nell'Albo delle società cooperative, il differente momento temporale a cui fanno riferimento i due archivi così come alla possibilità che molte imprese cooperative risultino iscritte al Registro delle Imprese ma non all'Albo poiché non svolgono concretamente un'attività economica e quindi non risultano attive.

Tabella 1.10 – Cooperative operanti nel comparto agroalimentare registrate presso l'Albo delle società cooperative del Ministero dello Sviluppo Economico (2008)

Tipologia di cooperativa	Classe di fatturato					TOTALE
	Zero, negativo o non indicato	Fino a 2 mln €	Tra 2 e 7 mln €	Tra 7 e 40 mln €	Oltre 40 mln €	
Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento	305	2.413	916	469	102	4.205
<i>di cui a mutualità prevalente</i>	93,4%	98,4%	99,3%	99,8%	100,0%	98,4%
Cooperative di lavoro agricolo	256	1.774	80	22	2	2.134
<i>di cui a mutualità prevalente</i>	93,8%	96,8%	97,5%	95,5%	100,0%	96,4%
Cooperative di produzione e lavoro (operanti nell'agroalimentare)	164	1.459	73	13	1	1.710
<i>di cui a mutualità prevalente</i>	95,7%	97,3%	98,6%	84,6%	100,0%	97,1%
Consorzi agrari	2	6	1	10	12	31
<i>di cui a mutualità prevalente</i>	50,0%	83,3%	100,0%	20,0%	0,0%	29,0%
Consorzi cooperativi (operanti nell'agroalimentare)	7	9	4	8	-	28
<i>di cui a mutualità prevalente</i>	71,4%	100,0%	100,0%	100,0%	-	92,9%
Totale Italia	734	5.661	1.074	522	117	8.108
<i>di cui a mutualità prevalente</i>	93,7%	97,6%	99,2%	97,7%	89,7%	97,3%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Albo delle società cooperative.

Anche per queste tipologie di imprese cooperative il rispetto della mutualità prevalente è una condizione ampiamente soddisfatta, in quanto una quota superiore al 95% sia per le cooperative di lavoro agricolo che di produzione e lavoro è classificata a mutualità prevalente.

Le altre due categorie considerate sono quelle dei consorzi agrari (0,4% del totale imprese) e dei consorzi cooperativi afferenti al settore agroalimentare (0,3%); i primi si occupano della fornitura di mezzi tecnici, servizi e altri prodotti utili all'attività agricola e di stoccaggio e commercializzazione dei prodotti agricoli, mentre i secondi rappresentano strutture associative di cooperative di base che hanno lo scopo di gestire in maniera collettiva alcune funzioni, tra cui quella commerciale, per migliorare il profilo competitivo delle cooperative associate.

In questo caso emerge subito la differenza fra il rispetto della mutualità prevalente dei consorzi cooperativi (92,9% del totale) e dei consorzi agrari (29%), scenario coerente con la disciplina speciale che differenzia i consorzi agrari dalle altre cooperative agricole relativamente al rispetto dei requisiti necessari all'ottenimento della qualifica di cooperativa a mutualità prevalente¹⁶.

Infine, la lettura delle informazioni per classe di fatturato delle cooperative mostra una forte concentrazione numerica in quelle più piccole (fino a 7 milioni di €), ad eccezione dei consorzi agrari e dei consorzi cooperativi attivi nell'agroalimentare, che presentano una distribuzione meno sbilanciata; questa configurazione dipende però dalla tipologia di attività esercitata, che porta queste ultime due categorie di imprese a strutturarsi fin da subito su dimensioni medio-grandi.

Queste evidenze confermano la particolare configurazione strutturale che definisce il sistema agroalimentare cooperativo italiano, caratterizzato dalla forte presenza di piccole imprese rispetto ai principali *partner* europei, caratterizzati viceversa da strutture di grandi dimensioni economiche.

16 Negli ultimi anni i consorzi agrari sono stati oggetto di importanti interventi normativi incentrati anzitutto sul rispetto del concetto di mutualità prevalente così come avviene nelle altre società cooperative. Dopo numerosi anni in cui avevano operato in deroga al rispetto dei principi di prevalenza mutualistica, il D.L. n. 181/2006 aveva in un primo tempo equiparato i consorzi agrari alle altre cooperative segnando un passaggio epocale per i CAP dalla condizione di cooperativa "speciale", alla quale non era richiesto di operare con i soci, a quella di "normale" società cooperativa che per beneficiare delle agevolazioni spettanti a tali soggetti deve raggiungere la condizione di mutualità prevalente così come definita dagli artt. 2512 e segg. c.c. Successivamente però i consorzi sono stati oggetto di un nuovo provvedimento normativo che garantisce tuttora a queste realtà la condizione di mutualità prevalente indipendentemente dai criteri stabiliti dall'articolo 2513 del Codice Civile per la definizione della prevalenza. Di fatto, quindi, è stata ridefinita ed è tuttora in vigore una legislazione speciale per questa categoria di operatori, tornando ad un quadro simile a quello in essere precedentemente al D.L. n. 181/2006.

1.4. LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ASSOCIATA

1.4.1. L'universo di riferimento e di analisi

Per l'elaborazione delle principali dimensioni del sistema cooperativo associato l'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana si avvale dei patrimoni informativi delle cinque Organizzazioni nazionali di rappresentanza attive in campo agroalimentare (Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop). Questo universo di imprese cooperative rappresenta il campo di osservazione dell'Osservatorio, poiché consente di definire un quadro maggiormente analitico e dettagliato rispetto alle altre fonti informative di carattere istituzionale (Registro delle Imprese e Albo delle società cooperative) e coinvolge esclusivamente le imprese attive associate, che rappresentano la parte più vitale e dinamica del sistema cooperativo nazionale.

I risultati per il 2008 sono riassunti nella tabella 1.11; in particolare, tenuto conto che ogni singola impresa può liberamente scegliere di aderire ad una o più Organizzazioni di tutela e rappresentanza (cooperative unitarie), la sintesi proposta discrimina tra due tipi fondamentali di dati. L'aggregato "totale" considera i numeri chiave al lordo dei conteggi multipli, valutando cioè più volte le cooperative unitarie; il dato "consolidato" esprime invece la struttura di base della cooperazione agroalimentare associata al netto delle adesioni multiple, poiché le imprese unitarie e le relative informazioni vengono conteggiate esclusivamente una volta. Il dato consolidato rappresenta dunque la fotografia esatta del sistema cooperativo agroalimentare associato italiano e costituisce la base per tutte le analisi ed elaborazioni successive. Le adesioni multiple riguardano circa 140 imprese (il 2% del totale), anche se la loro incidenza in termini di fatturato (10%), addetti (9%) e soci (4%) assume un peso più elevato, a testimonianza che le cooperative unitarie sono fra le più grandi e dimensionate.

Tabella 1.11 – La cooperazione agroalimentare italiana associata: totale e consolidato (2008)

	Imprese	Fatturato	Addetti	Soci
	num.	mIn €	num.	num.
Totale	5.971	38.368	103.534	903.800
Consolidato	5.834	34.362	93.786	863.323
Differenza	137	4.006	9.748	40.477
	2%	10%	9%	4%

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

Box 1.3 – I numeri chiave dell'Osservatorio: innovazioni rispetto ai dati 2006

Per la costruzione dei numeri chiave del sistema cooperativo associato l'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana utilizza i patrimoni informativi delle cinque organizzazioni nazionali di tutela e rappresentanza attive in campo agroalimentare [Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop].

Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop), che confluiscono poi in una banca dati unitaria.

Il lavoro svolto nel 2008-2009, come già avvenuto nel 2006-2007, è consistito nell'omogeneizzazione delle informazioni provenienti dalle diverse organizzazioni, nell'integrazione delle informazioni mancanti attraverso l'utilizzo di banche dati ufficiali o con l'impiego dei dati raccolti nelle indagini dirette ed infine nelle procedure di stima dei dati non reperibili. Rispetto alle precedenti annualità sono state però introdotte alcune innovazioni metodologiche al fine di poter rappresentare con maggior precisione il sistema cooperativo associato.

Si tratta in particolare di:

a) Riclassificazione settoriale: uno degli obiettivi di lavoro dell'Osservatorio consiste in un progressivo affinamento della classificazione delle cooperative nei diversi settori, per colmare la forte eterogeneità che esiste negli archivi delle differenti organizzazioni.

Nel corso dell'annualità 2008-2009 l'attività si è focalizzata nella riclassificazione delle imprese cooperative che nella precedente annualità erano registrate in "servizi" e in "altro", in quanto molto spesso si trattava di cooperative chiaramente riconducibili ad un settore produttivo, ma principalmente impegnate in attività di commercializzazione (o altre piccole attività). Il lavoro di riclassificazione settoriale intrapreso nel 2008-2009 ha permesso quindi di ottenere una fotografia più precisa del sistema cooperativo agroalimentare associato e dei relativi valori socio-economici ed occupazionali, miglioramento che però in questa fase rende il confronto settoriale con i dati del 2006 non praticabile, in quanto sono variati gli aggregati settoriali di riferimento.

b) Inserimento dei valori di bilancio consolidati: un altro obiettivo dell'Osservatorio è quello di giungere ad una valutazione differenziata del ruolo economico delle cooperative e delle imprese di capitali da esse controllate. Pertanto rispetto al 2006 è stata fatta la scelta di iniziare ad adottare i valori di bilancio consolidati per le imprese cooperative più grandi piuttosto che considerare i singoli valori di fatturato (non consolidati) delle cooperative e delle imprese (non cooperative) controllate.

Questa innovazione di metodo deriva dal controllo effettuato sulla base dati dell'Osservatorio, che ha permesso di verificare che molte delle imprese controllate da cooperative non erano presenti con i rispettivi valori economici, conducendo di fatto ad una sottovalutazione del peso economico della cooperazione associata.

L'adozione dei valori di fatturato consolidati ha interessato in questa fase le realtà più grandi in termini economici (le cooperative con fatturato superiore ai 23 milioni di euro, circa 150 imprese che rappresentano quasi il 60% del totale fatturato) permettendo di pervenire ad una situazione maggiormente rappresentativa del reale valore della cooperazione agroalimentare.

Questa innovazione di metodo comporta che una parte della variazione economica complessiva tra il 2006 e il 2008 non deriva da una crescita fisiologica del sistema cooperativo, ma semplicemente da una sua migliore rappresentazione economica.

Infine, anche in questo caso le variazioni economiche tra settori tra il 2006 e il 2008 tendono a non essere rappresentative per via della riclassificazione settoriale esplicitata al punto precedente e per l'inserimento dei valori di bilancio consolidati.

La dimensione complessiva della cooperazione associata, sia in relazione alla numerosità d'impresa che alle altre variabili economiche, sociali ed occupazionali è di assoluto rilievo; il confronto con le fonti informative istituzionali (Registro delle Imprese e Albo delle società cooperative) consente di approfondire il suo ruolo nel più ampio sistema della cooperazione agroalimentare nazionale relativamente alla sola numerosità d'impresa. Le cooperative associate hanno un'incidenza che è pari a poco più del 50% in rapporto al Registro delle Imprese, mentre raggiunge il 72% se il confronto viene effettuato con l'Albo delle società cooperative. Questa non perfetta sovrapposizione fra le fonti è ascrivibile a diverse motivazioni, che possono essere riconducibili alla volontà della cooperativa di non aderire ad Organizzazioni di rappresentanza attive nel settore agroalimentare, scegliendo ad esempio istituzioni riconducibili ad altri comparti quali quello commerciale o artigiano, ma anche di non scegliere nessuna rappresentanza privilegiando forme di autonomia¹⁷. A tali motivazioni di carattere endogeno si sommano aspetti esogeni imputabili al funzionamento degli elenchi istituzionali, che a differenza delle Organizzazioni scontano un maggior ritardo nell'aggiornamento delle dinamiche di sospensione o cessazione dell'attività aziendale. Queste le ragioni principali che inducono ad adottare come universo di riferimento la cooperazione associata, che rappresenta la parte più dinamica del sistema cooperativo nazionale e detiene un'incidenza sicuramente più elevata in relazione alla componente economica, occupazionale e di adesione sociale rispetto a quanto registrato per la numerosità d'impresa. Inoltre, gli elenchi istituzionali presentano delle evidenti incompletezze nel descrivere il mondo cooperativo, in quanto consentono di analizzare il fenomeno esclusivamente in termini di diffusione.

Box 1.4 – Un confronto fra i dati della cooperazione associata 2006 e 2008

Le innovazioni metodologiche introdotte nell'annualità 2008-2009, relativamente alla riclassificazione settoriale e all'introduzione dei valori di fatturato consolidati, se da un lato consentono di produrre una descrizione del sistema cooperativo associato più aderente alla realtà dall'altro pongono un limite per quanto attiene l'analisi della dinamica temporale dei numeri chiave della cooperazione associata (vedi Box 1.3). Tuttavia, la chiave di lettura territoriale consente alcune considerazioni.

Nel 2008 le imprese cooperative associate sono 5.834, in crescita dell'1,5% in termini consolidati nei confronti del 2006 (5.748); questo incremento (86 imprese) si deve esclusivamente alla dinamica registrata nel meridione (+3,5% rispetto al 2006), in quanto sia al nord (-0,1%) che al centro (+0,3%) la consistenza è rimasta sostanzialmente invariata. La configurazione territoriale al 2008 resta dunque fondamentalmente stabile rispetto a quanto rilevato nel 2006: il 43,5% delle cooperative sono localizzate nel meridione, il 41,6% nel nord e il 14,9% nel centro Italia.

¹⁷ Oltre queste ragioni è da tener presente anche il differente momento temporale a cui fanno riferimento le informazioni ricomprese negli archivi istituzionali.

Numeri chiave della cooperazione associata: un confronto tra 2006 e 2008

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	num.	Var. % 2006-2008	mln €	Var. % 2006-2008	num.	Var. % 2006-2008	num.	Var. % 2006-2008
Nord	2.426	-0,1%	26.673	12,5%	59.641	4,5%	348.456	-9,0%
Centro	871	0,3%	2.778	7,2%	11.038	-11,9%	123.788	1,3%
Sud	2.537	3,5%	4.911	22,0%	23.106	10,2%	391.079	8,1%
Totale	5.834	1,5%	34.362	13,3%	93.786	3,5%	863.323	-0,4%

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

Dal punto di vista economico il sistema cooperativo agroalimentare associato ha registrato nel 2008 un fatturato complessivo di 34.362 milioni di euro, in aumento del 13,3% rispetto al 2006 (30.330 milioni). Questo aumento di fatturato può essere in parte ricondotto alla positiva dinamica economica (in media nello stesso periodo il fatturato dell'industria alimentare è cresciuto del 9,1% sulla base dei dati di Federalimentare), ma senz'altro ha anche contribuito il fatto che sono stati presi in considerazione per le imprese di maggiori dimensioni i bilanci consolidati. Tutte le aggregazioni geografiche presentano incrementi nei valori di fatturato e, in particolare, il sud mostra una variazione del 22% (pari a 887 milioni di euro), il nord del 12,5% (2.958 milioni) e il centro del 7,2% (187 milioni). Questi andamenti hanno marginalmente modificato l'importanza dei territori rispetto alla generazione di ricchezza complessiva: il sud passa da un peso del 13,3% del 2006 al 14,3% del 2008, mentre sia il nord che il centro retrocedono (rispettivamente dal 78,2% al 77,6% e dall'8,5% all'8,1%).

La componente occupazionale cooperativa esprime nel 2008, al netto dei conteggi multipli, 93.786 addetti. L'incremento consolidato nei confronti del 2006 è del 3,5%, in linea con le indicazioni relative agli occupati dell'industria alimentare delle bevande e del tabacco contenute nei conti economici nazionali dell'Istat, che nello stesso periodo sono cresciuti del 3,2%. A sostenere la domanda di lavoro sono state in particolare le imprese del nord (+4,5%) e del meridione (+10,2%), in quanto le cooperative attive nel centro Italia registrano una diminuzione di 1.485 addetti (-11,9%).

Infine, tra il 2006 e il 2008 la cooperazione associata registra una sostanziale tenuta dei livelli di adesione sociale (-0,4%). La gran parte dei soci, coerentemente con l'articolazione territoriale delle imprese, risultano localizzati nel meridione (45,3%) e nel nord (40,4%), mentre circa il 14% ricade nelle regioni del centro Italia. Rispetto al 2006 sia il sud (+8,1%) che il centro (+1,3%) hanno registrato un aumento del numero degli associati, mentre si riducono nel nord (-9,0%).

1.4.2. Le caratteristiche economico-strutturali

Nel 2008 il sistema cooperativo agroalimentare associato registra la presenza di 5.834 imprese cooperative attive, sostenute da una base sociale di oltre 863.000 aderenti e in grado di garantire occupazione a 93.786 persone; il valore economico complessivamente generato è pari a 34.362 milioni di euro, alla cui formazione hanno contribuito in particolare i settori cooperativi di punta dell'agroalimentare nazionale (tabella 1.12).

Tabella 1.12 – I numeri chiave consolidati della cooperazione agroalimentare italiana associata (2008)

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	num.	%	mln €	%	num.	%	num.	%
Ortoflorofrutticolo	1.321	22,6	8.158	23,7	30.448	32,5	103.276	12,0
Zootecnia da carne	494	8,5	7.953	23,1	20.663	22,0	20.282	2,3
Lattiero-caseario	963	16,5	7.043	20,5	11.932	12,7	36.236	4,2
Servizi	1.547	26,5	6.231	18,1	14.802	15,8	269.850	31,3
Vitivinicolo	611	10,5	3.736	10,9	8.619	9,2	190.726	22,1
Altro	516	8,8	1.000	2,9	5.546	5,9	39.680	4,6
Olivicolo	383	6,6	242	0,7	1.775	1,9	203.273	23,5
Totale Italia	5.834	100,0	34.362	100,0	93.786	100,0	863.323	100,0

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

La configurazione interna del sistema mostra assetti strutturali e organizzativi differenti in rapporto al settore analizzato. La distribuzione del fatturato per comparto di attività segnala come il primo settore per ricchezza generata sia quello ortoflorofrutticolo (23,7% del fatturato complessivo della cooperazione associata), definito dalla presenza di cooperative impegnate nella produzione, trasformazione e commercializzazione di ortofrutta fresca e trasformata e di prodotti della floricoltura. Oltre a rappresentare il settore più importante in termini economici l'ortoflorofrutticoltura si caratterizza anche per essere il primo aggregato relativamente all'occupazione attivata (circa 1 addetto cooperativo su tre è impegnato in questo ambito) e il secondo per quanto attiene la numerosità d'impresa.

Nelle attività di produzione, condizionamento e trasformazione l'organizzazione cooperativa detiene un ruolo di primo piano anche nei settori collegati alle produzioni animali e, in particolare, per le carni fresche e trasformate e per i prodotti lattiero-caseari. Più in dettaglio, le cooperative zootecniche da carne¹⁸ rappresentano il secondo aggregato settoriale in termini di fatturato (con circa 8 miliardi di *turnover* nel 2008) e di occupati coinvolti (22% del totale), anche se per quanto riguarda la numerosità d'impresa e la compagine sociale il peso relativo nel più ampio sistema cooperativo associato è tra i più bassi in assoluto. Le cooperative lattiero-casearie, che coinvolgono realtà impegnate nella produzione, raccolta, lavorazione e vendita di latte e derivati, costituiscono il terzo aggregato cooperativo per presenza numerica e valore economico, un posizionamento che però non viene confermato in merito agli occupati e soprattutto per la base sociale. Congiuntamente i tre settori determinano oltre i 2/3 del fatturato e dell'occupazione, rappresentano il 47,6% delle imprese ma il livello di adesione sociale risulta estremamente contenuto (18,5% dei soci della cooperazione).

¹⁸ All'interno del settore una posizione di primato riguarda le imprese attive nell'allevamento, macellazione e trasformazione di carni avicunicole, che presentano un elevato livello di integrazione produttiva e relazionale.

Le cooperative di servizio, primo settore per numerosità d'impresa (1.547), operano nella fornitura di prodotti e servizi utili all'agricoltura, quali input intermedi (sementi, mangimi, fertilizzanti, ecc.), servizi di contoterzismo, stoccaggio e gestione di *commodity* agricole, servizi di ricerca tecnico-scientifici (analisi, sperimentazioni, ecc.) e di assistenza tecnica, fornitura di servizi e consulenze (stipula assicurazioni, certificazioni di qualità, ecc.); si tratta di un raggruppamento che in virtù della funzione trasversale che ricopre rispetto al settore primario mostra la base sociale più ampia (31,3% del totale soci) e detiene circa il 18% della ricchezza complessiva.

Altri settori con una rappresentanza importante all'interno dell'organizzazione cooperativa sono il vitivinicolo e l'olivicolo; nel primo caso si tratta di imprese orientate ad attività di produzione, trasformazione e vendita di vino (sfuso e imbottigliato), mentre le cooperative olivicole oltre alla produzione, trasformazione e commercializzazione di olive e olio risultano impegnate soprattutto in azioni di servizio ai soci (es. esclusiva molitura delle olive). Nel caso delle imprese vitivinicole il loro ruolo all'interno del sistema cooperativo è pari a circa il 10% in merito ad imprese, fatturato e addetti, mentre in termini di adesione sociale supera il 22%. Le cooperative olivicole invece esprimono un valore economico, occupazionale e di diffusione numerica molto limitato, mentre la compagine sociale di riferimento (23,5%) è seconda solo al settore dei servizi. Infine l'aggregato altro, la cui composizione riguarda una compagine diversificata non classificabile nei precedenti settori (quali cooperative forestali, tabacchicole, ecc.) esprime un peso marginale in merito alle più importanti variabili del sistema.

Queste differenze risentono di aspetti relativi alla struttura produttiva agricola di base che definisce i singoli comparti, che risulta molto più frammentata e polverizzata nel caso dell'ortoflorofruitticoltura, vitivinicoltura e olivicoltura rispetto alle produzioni che fanno riferimento all'allevamento animale. Inoltre, le differenze emerse in merito all'occupazione suggeriscono che questa tende a concentrarsi in settori economicamente importanti e a più elevato fabbisogno di manodopera (ortoflorofruitticolo e zootecnia) anche in rapporto ai prodotti finali, ossia in comparti in cui la materia prima subisce lavorazioni consistenti prima di approdare sul mercato finale.

Nonostante il panorama nazionale mostri un quadro eterogeneo tra i settori produttivi il modello cooperativo costituisce di certo lo strumento privilegiato per sostenere la concentrazione e aggregazione dell'offerta, la riduzione dei costi associati alla trasformazione delle produzioni e l'incremento del potere contrattuale degli attori agricoli nell'ambito della filiera agroalimentare, sempre più dominata dalle fasi poste vicino al consumo finale. La cooperazione agroalimentare consente infatti la possibilità di salvaguardare l'autonomia operativa delle singole aziende agricole ma al contempo di rafforzare il loro profilo competitivo dal punto di vista commerciale e di incrementare la remunerazione delle attività produttive, specie per quei comparti che scontano i più elevati livelli di polverizzazione produttiva.

Box 1.5 – La mutualità prevalente nelle cooperative italiane

Nel caso specifico delle cooperative agricole, la cui funzione principale è quella di aggregare, trasformare e valorizzare sul mercato finale le produzioni primarie dei soci agricoltori, lo scopo mutualistico si realizza grazie ad una remunerazione della produzione conferita più elevata rispetto a quella che i singoli potrebbero ottenere da imprese non cooperative attive in campo agroalimentare.

La condizione di prevalenza mutualistica nel caso delle cooperative agricole si verifica quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci (conferimenti) è superiore al cinquanta per cento della quantità o del valore totale dei prodotti acquistati (approvvigionamenti). Questo significa che la cooperazione agricola può integrare i conferimenti effettuati dai soci agricoltori con acquisti di materie prime presso fornitori non soci, allo scopo di approvvigionarsi di prodotti che i soci non possono garantire, per assicurarsi una completa saturazione degli impianti di produzione in particolari periodi, per rispondere ad esigenze specifiche della domanda e completare così l'offerta, ecc. Nell'ambito del sistema cooperativo agroalimentare associato i conferimenti da soci sono stati stimati per il 2008 in circa 15,4 miliardi di euro, mentre il valore totale degli approvvigionamenti nello stesso anno è stato pari ad oltre 17,9 miliardi¹⁹. Rapportando i due valori emerge un peso dei conferimenti sugli acquisti complessivi del sistema agroalimentare associato dell'86%, un dato che offre solide garanzie del rispetto del criterio di prevalenza mutualistica e della coerenza alla *mission* cooperativa da parte delle imprese associate.

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. 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%.

Approvvigionamenti di materia prima agricola della cooperazione agroalimentare associata in Italia (2008)



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

L'eterogeneità che caratterizza la cooperazione associata viene confermata anche dall'analisi della distribuzione delle imprese e del fatturato per dimensione economica. In particolare, l'articolazione delle cooperative per classi di fatturato mostra come il sistema sconti un livello di polverizzazione sostenuto e una polarizzazione delle

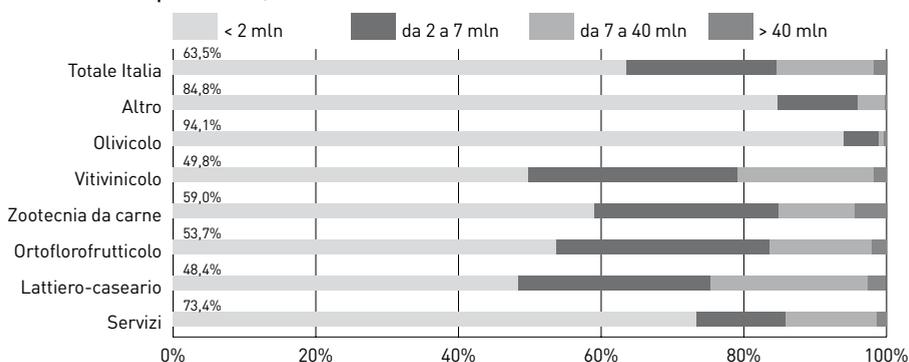
¹⁹ Il valore di approvvigionamenti e conferimenti per l'intera cooperazione agroalimentare associata è stato stimato tramite un'espansione all'universo delle informazioni provenienti dall'indagine strutturale.

imprese verso le classi di fatturato più piccole (figura 1.6); infatti, il 63,5% delle cooperative ricade nella classe di fatturato inferiore ai 2 milioni di euro, mentre solo l'1,9% presenta un giro d'affari superiore ai 40 milioni. Tra le classi di fatturato intermedie un peso maggiore interessa quella tra 2 e 7 milioni (21,1%).

Nonostante le piccole dimensioni tendano ad essere un tratto distintivo comune a tutte le cooperative associate, i settori che presentano una maggiore concentrazione nella classe di fatturato più piccola sono in particolare l'olivicolo (94,1% delle imprese), il settore altro (84,8%) e quello dei servizi (73,4%).

Di contro, i comparti che registrano una maggiore incidenza nella classe di fatturato maggiore sono quello della zootecnia da carne (4,5%), il lattiero-caseario (2,5%) e l'ortoflorofrutticolo (2,0%).

Figura 1.6 – Distribuzione delle imprese cooperative agroalimentari associate per classi di fatturato e comparto (2008; %)

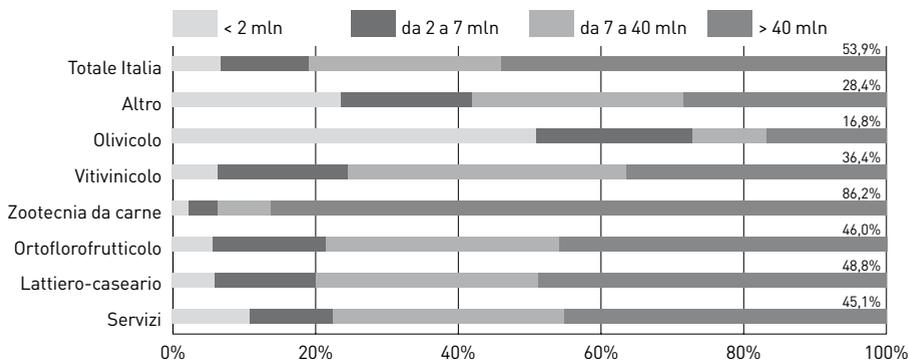


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Con cooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop.

Sebbene però la maggior parte di cooperative faccia riferimento ad una dimensione economica piuttosto contenuta, sono le realtà maggiormente strutturate che determinano la quota più importante del fatturato cooperativo associato. Infatti, a differenza delle imprese il fatturato registra una distribuzione tra le classi di dimensione economica molto sbilanciata verso quelle più grandi (figura 1.7). Circa il 54% del fatturato ricade nella classe oltre i 40 milioni di euro (a cui corrispondono 108 cooperative) mentre la classe inferiore ai 2 milioni di euro registra solo il 6,7% della ricchezza complessiva (a questa classe corrispondono circa i 2/3 delle imprese). Inoltre, sono sempre le cooperative di maggiori dimensioni economiche che attivano una domanda di lavoro significativa, anche se gli addetti mostrano una distribuzione meno sbilanciata tra le diverse classi di fatturato rispetto ad imprese e ricchezza complessiva. Una quota significativa di occupati interessa comunque la classe oltre i 40 milioni di euro (37,8%) e, se si esclude l'aggregato tra 2 e 7 milioni (dove ricadono il 16,5% di addetti), le altre classi (inferiore ai 2 milioni e tra 2 e 7) presentano sostanzialmente la stessa incidenza relativa (rispettivamente 22% e 23,7%). La distribuzione degli aderenti mo-

stra invece una struttura più omogenea a quella delle imprese e la maggioranza dei soci (69,3%) riguarda le due classi di fatturato più piccole.

Figura 1.7 – Distribuzione del fatturato delle imprese cooperative agroalimentari associate per classe di fatturato e comparto (2008; %)



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

La verifica della distribuzione del valore economico per comparto e classe di fatturato evidenzia come i settori con una concentrazione più significativa nella classe più piccola sono, in coerenza con quanto emerso in relazione alla numerosità d'impresa, il settore olivicolo (50,9% del fatturato di comparto), l'aggregato altro (23,6%) e quello dei servizi (10,8%); viceversa, quelli che registrano una concentrazione significativa nella classe oltre i 40 milioni di euro, anche in questo caso coerentemente all'analisi delle imprese, sono la zootecnia da carne (86,2%), il lattiero-caseario (48,8%) e l'orto-florofrutticolo (46%). Le evidenze desunte dalla stratificazione di imprese e fatturato per classe di dimensione economica mostrano come poche imprese leader determinano una quota di ricchezza significativa e sono capaci di orientare l'andamento dei settori di riferimento, mentre una moltitudine di piccole cooperative garantiscono un presidio territoriale e di servizio importante agli associati. Quest'ultimo gruppo dovrà probabilmente attivare nel breve-medio periodo azioni strategiche tali da consentirgli di posizionarsi efficacemente verso profili di impresa più robusti, sempre più richiesti dallo scenario competitivo di riferimento e verso cui si sono orientate le strategie messe in atto dalle cooperative europee più competitive.

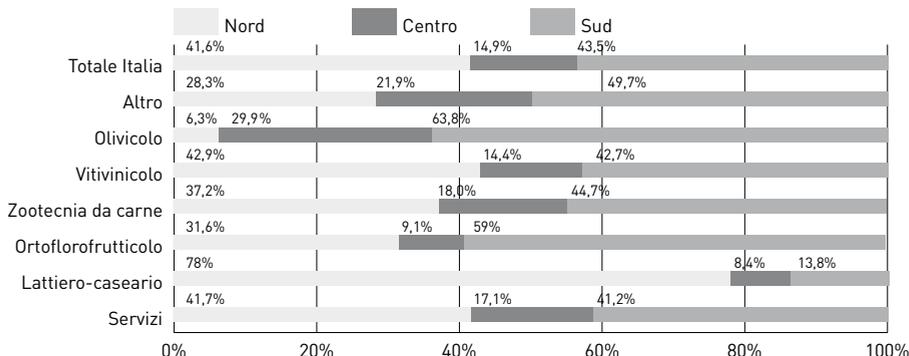
1.4.3. La localizzazione sul territorio

L'analisi della ripartizione geografica delle imprese cooperative associate²⁰ restituisce un quadro di spinta concentrazione nel meridione (43,5%) e nel nord della pe-

²⁰ Effettuata considerando l'effettiva localizzazione della sede legale della cooperativa.

nisola (41,6%), mentre solo il 14,9% delle cooperative è localizzato nel centro Italia (figura 1.8). Questa composizione territoriale viene confermata anche in rapporto agli aderenti: il 45% dei soci è riconducibile ad imprese del sud, il 40% al nord e solo il 15% fa riferimento al centro Italia.

Figura 1.8 – Distribuzione geografica delle imprese cooperative agroalimentari associate (2008; %)



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

In relazione ai settori si evidenzia come le imprese vitivinicole, dei servizi e zootecniche da carne si distribuiscono sul territorio nazionale in maniera coerente con l'universo complessivo, mentre emerge una netta concentrazione nel sud Italia per le cooperative olivicole (63,8%) e ortoflorofrutticole (59,3%); le imprese lattiero-caseario ricadono invece prevalentemente nel nord (77,8%). L'articolazione territoriale rispecchia le specializzazioni produttive agricole, fenomeno questo molto evidente per le imprese olivicole e lattiero-casearie che si concentrano nelle aree geografiche dove le produzioni primarie sono maggiormente coerenti con la specializzazione della cooperativa.

La stratificazione geografica del valore economico creato dal sistema cooperativo associato restituisce uno scenario di forte leadership del settentrione; nel 2008 il 77,6% del fatturato totale è stato generato da cooperative localizzate nel nord della penisola, circa il 14% è riconducibile al sud Italia e solo l'8,1% al centro (tabella 1.13).

Il ruolo di volano economico esercitato dal settentrione viene di fatto confermato per tutti i settori cooperativi, che vedono la maggioranza di ricchezza complessiva generata in quest'area del paese, in particolare le imprese attive nei comparti collegati all'allevamento. Fa eccezione il settore olivicolo, che di fatto risulta fortemente sbilanciato nel sud Italia, dove viene prodotto circa il 58% del fatturato complessivo. Gli occupati presentano una distribuzione territoriale correlata al fatturato: il 63,6% è impiegato in cooperative del settentrione, il 24,6% fa riferimento ad imprese del sud e solo l'11,8% riguarda cooperative del centro Italia.

Tabella 1.13 – Distribuzione territoriale-settoriale del fatturato delle imprese cooperative agroalimentari associate (2008)

	Nord		Centro		Sud e Isole		Totale Italia	
	mln €	% area	mln €	% area	mln €	% area	mln €	% su tot
Ortoflorofrutticolo	5.963	73,1	411	5,0	1.784	21,9	8.158	23,7
Zootecnia da carne	7.036	88,5	353	4,4	563	7,1	7.953	23,1
Lattiero-caseario	5.778	82,0	628	8,9	637	9,0	7.043	20,5
Servizi	4.535	72,8	838	13,4	858	13,8	6.231	18,1
Vitivinicolo	2.751	73,6	303	8,1	682	18,3	3.736	10,9
Olivicolo	10	4,2	92	37,9	140	57,9	242	0,7
Altro	600	60,0	153	15,3	247	24,7	1.000	2,9
Totale Italia	26.673	77,6	2.778	8,1	4.911	14,3	34.362	100,0

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

I dati testimoniano come il fenomeno cooperativo rappresenti una modalità organizzativa diffusa e consolidata nelle diverse aree del paese, anche se emerge un primato per il settentrione, dove si concentrano le realtà più dimensionate e capaci di generare quote elevate di fatturato e occupazione, rispecchiando in parte il diverso grado di sviluppo economico complessivo che definisce le aggregazioni geografiche. A determinare questo scenario contribuiscono di certo i profili produttivi prevalenti che contraddistinguono le articolazioni territoriali (l'olivicoltura è quasi assente nel nord Italia e la zootecnia caratterizza maggiormente il sistema agricolo del nord), anche se esistono comparti che registrano una distribuzione numerica di imprese quasi omogenea tra nord e sud (vitivinicolo, servizi e zootecnia da carne) e che tuttavia vedono nel nord Italia la presenza della parte più competitiva e in grado di produrre la maggioranza di ricchezza economica. In sintesi, il movimento cooperativo nazionale associato può essere idealmente suddiviso in due grandi gruppi, il primo definito dalle imprese cooperative del nord più strutturate, organizzate e in grado di esprimere livelli di ricchezza e competitività maggiori, cui si contrappone la cooperazione meridionale che versa ancora in uno stadio di sviluppo iniziale e più impegnata in attività di servizio.

1.4.4. Alcuni indicatori per settore

Con l'obiettivo di verificare la presenza di assetti strutturali e organizzativi differenti in rapporto ai settori produttivi è possibile definire, a partire dalle informazioni di base sulla cooperazione associata, alcuni indici in grado di descrivere con maggior dettaglio i profili settoriali; la *tabella 1.14* riporta i valori medi per impresa di fatturato, addetti e soci per il 2008 distinti per settore produttivo.

In complesso il fatturato medio delle imprese cooperative agroalimentari associate è di 5,89 milioni di euro, un valore che assume declinazioni settoriali differenti e che mostra i suoi massimi relativi con riferimento alle imprese attive nei comparti zootecnici (carne e latte), mentre le cooperative olivicole registrano la dimensione economica più contenuta. Il confronto fra la struttura economica media delle imprese

cooperative associate e l'industria alimentare nazionale mostra come le imprese cooperative siano circa quattro volte più grandi della media nazionale (circa 1,6 milioni di euro per impresa nel 2007²¹).

Tabella 1.14 – Dimensioni medie per impresa cooperativa associata (2008)

	Media per impresa		
	Fatturato	Addetti	Soci
	.000 €	num.	num.
Zootecnia da carne	16.096	42	41
Lattiero-caseario	7.316	12	38
Ortoflorofruitticolo	6.177	23	78
Vitivinicolo	6.112	14	312
Servizi	4.028	10	174
Altro	1.940	11	77
Olivicolo	631	5	531
Totale Italia	5.890	16	148

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

Per quanto riguarda il numero di addetti, pari in media a 16 per impresa cooperativa, l'articolazione settoriale mostra che si escludono i settori caratterizzati da elevata intensità di manodopera (zootecnia da carne e ortoflorofruitticolo) e olivicolo (che si trova in uno stadio di sviluppo embrionale) i restanti comparti presentano uno scenario occupazionale sostanzialmente analogo. Il confronto tra gli occupati medi nella cooperazione associata e quelli dell'industria alimentare (pari a 7 per impresa nel 2007) segnala la maggiore capacità occupazionale del sistema cooperativo associato rispetto alla media nazionale.

Le adesioni al movimento cooperativo risultano di poco inferiori a 150 per impresa, anche se in questo caso si evidenzia come la composizione settoriale risente in maniera significativa della struttura produttiva agricola di base; infatti, ad esclusione del settore servizi che basa la propria forza in termini di adesioni sulla tipologia di attività (trasversale a molti comparti), sono i settori con il più alto grado di polverizzazione delle aziende agricole a registrare il più alto numero di adesioni per impresa cooperativa (olivicolo e vitivinicolo). Viceversa, i comparti in cui le strutture produttive agricole sono più professionali e dimensionate in ragione delle attività produttive svolte sono anche quelli con il più basso numero di adesioni (zootecnia e lattiero-caseario²²).

²¹ Ultimo anno per disponibilità di informazioni.

²² Basti considerare che nel 2008 la dimensione economica media (in termini di Plv) di un'azienda agricola che produce latte (di vacca e bufala) è pari a circa 70.000 €, contro un valore di poco superiore ai 20.000 € per quanto attiene le aziende ortofruitticole.

1.4.5. Dinamiche evolutive del sistema cooperativo agroalimentare: alcune indicazioni

I dati e le informazioni analizzate, che sono il risultato dell'attività di integrazione e omogeneizzazione degli archivi delle cinque Organizzazioni di tutela sui propri associati, restituiscono evidenze analitiche e dettagliate sul sistema cooperativo agroalimentare associato per l'annualità 2008. Tuttavia, con l'obiettivo di produrre indicazioni anche per gli anni successivi e poter così monitorare costantemente le grandezze più significative che definiscono il sistema, l'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana ha valorizzato le potenzialità informative che derivano dalle altre attività di studio e monitoraggio condotte sulla cooperazione associata. In particolare, l'aggiornamento al 2009 e le proiezioni al 2010 delle variabili più importanti quali fatturato e occupati (tabella 1.15) sono rese possibili dai risultati ottenuti dalle indagini congiunturali svolte dall'Osservatorio su un campione di imprese rappresentativo dell'intera cooperazione associata (box 1.6).

Tabella 1.15 – Proiezioni di fatturato e addetti del sistema cooperativo agroalimentare associato

	Fatturato	Var. su anno precedente	Addetti	Var. su anno precedente
	mIn €	%	num.	%
2008	34.362	-	93.786	-
2009	33.483	-2,6	93.481	-0,3
2010	34.001	1,5	93.194	-0,3

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

Box 1.6 – Le indagini congiunturali: note metodologiche

La proiezione dei numeri chiave per gli anni 2009 e 2010 è stata resa possibile grazie alle risultanze delle indagini congiunturali dell'Osservatorio ed alla contemporanea verifica dei dati di bilancio disponibili in banche dati ufficiali.

L'indagine congiunturale, svolta con periodicità quadrimestrale, ha l'obiettivo di acquisire informazioni utili a valutare l'andamento dei principali indicatori dell'attività delle imprese cooperative. Tramite la rilevazione sono state acquisite informazioni sia di natura quantitativa (valore dei conferimenti, fatturato nazionale ed estero) che qualitativa, relative alla percezione degli operatori sulle dinamiche di impresa (in termini di materia prima conferita, grado di utilizzo degli impianti, vendite in valore e in quantità, prezzi, costi, ecc.). La rilevazione ripetuta nel tempo ha previsto di re-intervistare le stesse unità d'indagine, fatta salva una mortalità spontanea delle unità campionarie, al fine di seguire con maggiore accuratezza l'evoluzione delle informazioni raccolte (*panel* ruotato).

Il campione, composto da circa 513 cooperative agroalimentari, è stato estratto dall'universo di riferimento seguendo un disegno campionario probabilistico complesso di tipo stratificato in base all'area geografica, al settore prevalente di attività e alla classe di fatturato. Per garantire una

lettura separata delle principali filiere agroalimentari, è stato dedicato a ciascun settore oggetto di interesse dell'Osservatorio (vitivinicolo, ortoflorofrutticolo, lattiero caseario e zootecnico) un numero di interviste non inferiore a 80 unità. Per la lettura dei risultati sull'insieme del sistema cooperativo è stata adottato un sistema di post-stratificazione che ha garantito una corretta composizione del collettivo studiato tenendo conto del reale peso di ciascun settore rispetto all'universo. Le interviste telefoniche, effettuate con tecnica CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), si sono basate sulla somministrazione di un questionario strutturato a prevalente risposta chiusa.

La prima indagine congiunturale, svolta fra il 24 settembre e il 7 ottobre 2009, ha valutato l'andamento congiunturale del II quadrimestre 2009 e le previsioni per il III quadrimestre 2009. Inoltre sono state raccolte informazioni sul profilo dell'azienda cooperativa, la pianificazione degli investimenti e l'accesso al credito. La seconda indagine congiunturale, svolta fra il 20 gennaio e il 2 febbraio 2010, ha valutato l'andamento congiunturale del III quadrimestre 2009 e le previsioni per il I quadrimestre 2010. Inoltre sono state raccolte informazioni sul profilo dell'azienda cooperativa e il consuntivo dell'attività 2009. I risultati delle indagini congiunturali sono stati distribuiti alle cooperative tramite la redazione di bollettini quadrimestrali.

I dati delle indagini hanno costituito un'utile base informativa per l'aggiornamento dei numeri chiave al 2009, la formulazione di previsioni al 2010 e la stima del fatturato estero della cooperazione agroalimentare. In entrambe le indagini il margine massimo di errore dei risultati campionari, al livello fiduciario del 95%, è pari al 4,46%.

Le proiezioni effettuate in ordine al fatturato²³ indicano come la ricchezza generata dalla cooperazione associata sia prevista in calo nel 2009 rispetto al 2008 di circa 900 milioni di euro (-2,6%), segnalando una congiuntura difficile che tuttavia non si discosta dalla fase negativa che ha caratterizzato i più importanti comparti produttivi dell'economia italiana. A determinare questa contrazione di fatturato è stata l'azione congiunta di riduzione delle vendite in quantità ma soprattutto di una flessione dei prezzi di vendita, dinamiche che hanno coinvolto in particolare le cooperative di più piccole dimensioni e con una proiezione commerciale locale/regionale. La lettura settoriale evidenzia invece come i comparti che hanno risentito maggiormente di un calo di fatturato sono stati il vitivinicolo e l'ortoflorofrutticolo, quelli che presentano la più alta incidenza di vendite sui mercati esteri. A riguardo si segnala come nonostante un quadro di difficoltà diffuso la cooperazione agroalimentare associata

²³ La stima di fatturato per il 2009 è stata ottenuta, stratificando i dati per area geografica e settore di attività, utilizzando congiuntamente sia le informazioni (var. % di fatturato 2008-2009) derivanti dalla banca dati AIDA (per le cooperative con fatturato maggiore di 40 mln di euro – che rappresentano circa 18 miliardi) che i dati (var. % 2008-2009) desunti dall'indagine congiunturale condotta nel III quadrimestre 2009 per le imprese con meno di 40 mln di fatturato (che rappresentano circa 15 miliardi di euro). Il fatturato 2010 è stato invece stimato, sempre stratificando per area e settore, utilizzando esclusivamente le risultanze dell'indagine congiunturale effettuata nel III quadrimestre 2009 e, in particolare, le variazioni di fatturato previste per il I quadrimestre 2010 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

abbia risentito meno rispetto alle imprese agroalimentari non cooperative degli effetti negativi della crisi economica che ormai dalla fine del 2007 sta interessando le principali economie occidentali; infatti, tra il 2008 e il 2009 l'indice del fatturato dell'industria alimentare italiana è stato pari a -4% sul mercato interno e a -1,7% sui mercati esteri (in totale -3,6%). Queste informazioni mostrano una capacità di tenuta delle posizioni acquisite dalla cooperazione associata relativamente migliore rispetto al sistema alimentare non cooperativo, un posizionamento che deriva dalla *mission* delle imprese, fortemente orientate a valorizzare la materia prima dei soci anche in momenti in cui i mercati presentano segnali di rallentamento. La stima del valore di fatturato per il 2010, pari a circa 34 miliardi (+1,5% rispetto al 2009), indica una ripresa della capacità di generare ricchezza da parte del sistema cooperativo associato, che torna a posizionarsi su un livello analogo al 2008 e in linea con la variazione registrata dall'indice del fatturato totale dell'industria alimentare nazionale nei primi dieci mesi del 2010 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (1,4%)²⁴. In questo caso è utile precisare che la proiezione deriva dalle previsioni di fatturato, rilevate nelle indagini congiunturali (III quadrimestre 2009), per il primo quadrimestre 2010 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, e che pertanto può risentire di un livello di ottimismo in ordine ad una ripresa economica che si è concretizzata solo in parte.

L'andamento degli addetti²⁵ in ambito cooperativo mostra un sostanziale mantenimento dei livelli raggiunti, sia per il 2009 che per il 2010; più in dettaglio, nel 2009 gli addetti si attestano a 93.481, per una variazione nei confronti del 2008 pari a -0,3%, significativamente più contenuta della dinamica che ha invece interessato l'industria alimentare nazionale nel suo complesso (-4,1% di occupati tra il 2008 e il 2009). Nel 2010 si registrano secondo le proiezioni effettuate circa 93.200 occupati, un valore che mantiene la domanda di lavoro su livelli analoghi al 2009.

1.5. LA COMPONENTE COOPERATIVA NEL SISTEMA AGROALIMENTARE NAZIONALE

1.5.1. *Le principali dimensioni del sistema agroalimentare italiano*

Il sistema agroalimentare, che comprende l'insieme delle attività economiche che consentono la produzione e distribuzione dei prodotti alimentari, costituisce una dimensione importante della struttura economica e occupazionale italiana, il cui peso relativo è stato molte volte ridimensionato. Il contributo che l'insieme degli operatori

²⁴ Il confronto è basato sui primi dieci mesi del 2010 in considerazione della disponibilità di informazioni statistiche negli archivi Istat.

²⁵ Le proiezioni relative agli addetti sono state effettuate esclusivamente tramite i risultati dell'indagine congiunturale effettuata nel III quadrimestre del 2009 stratificando le informazioni per area geografica e settore di attività; in particolare, il dato 2009 deriva dalle variazioni rilevate nel 2009 rispetto al 2008 e il valore 2010 è il risultato delle aspettative per il I quadrimestre 2010 rispetto al I quadrimestre 2009.

delle diverse fasi della filiera garantiscono all'economia italiana è infatti assolutamente rilevante, con un peso sul Pil nel 2008 dell'8,4% e del 12,6% per quanto riguarda gli occupati (Nomisma, 2009).

Nel corso degli anni il processo di trasformazione e adeguamento che ha interessato il sistema ha prodotto nuovi equilibri relazionali e strategici tra le diverse componenti coinvolte, con una progressiva perdita di importanza della fase primaria in favore di attività poste più vicine al consumo finale, in particolare della Grande Distribuzione Organizzata (Gdo). Inoltre, anche le richieste collettive avanzate al settore sono progredite, con una sempre maggiore attenzione nei confronti di aspetti non strettamente produttivi, come la sostenibilità ambientale delle attività di produzione o la salvaguardia di patrimoni conoscitivi particolari collegati alle produzioni di qualità.

In questo contesto evolutivo l'agricoltura italiana ha prodotto nel 2008 un valore di circa 50 miliardi di euro (tabella 1.16), alla cui formazione hanno contribuito in particolare alcuni comparti, tra cui l'ortoflorofrutticolo (26,5% del totale) e le produzioni zootecniche alimentari, quali carne e latte (29,5%); di un certo rilievo anche le produzioni vitivinicole e olivicole che, nel complesso, hanno rappresentato circa l'11% del totale della produzione agricola, anche se in questo caso la rilevanza è più legata all'immagine che questi prodotti detengono sui mercati che non al loro peso economico relativo.

Tra il 2006 e il 2008 il valore della produzione agricola italiana è cresciuto del 10,3% (in particolare per il forte incremento dei prezzi che ha caratterizzato alcune produzioni primarie), anche se nello stesso periodo i consumi intermedi agricoli (che racchiudono i principali input del processo di produzione ad esclusione della manodopera) sono cresciuti oltre il 21%, a causa sia dell'incremento di alcune componenti produttive di base di tali prodotti (quale il petrolio) che per via dell'elevata rigidità di prezzo che caratterizza i principali input intermedi. Come conseguenza di queste dinamiche il valore aggiunto dell'agricoltura nazionale è aumentato del 2,6% nel 2008 rispetto al 2006, attestandosi su un valore di circa 27 miliardi di euro.

Il quadro strutturale del settore primario²⁶ risulta fortemente polverizzato, con la presenza di molte microaziende spesso a carattere accessorio e di fruizione, con un orientamento al mercato scarso se non addirittura nullo (Sabbatini, 2006; Sotte, 2006). Nel 2007 il sistema agricolo nazionale contava oltre 1,6 milioni di aziende attive su una Superficie Agricola Utilizzata (Sau) di 12,7 milioni di ettari, per un'estensione media aziendale di 7,6 ettari. Rispetto alla stessa rilevazione del 2003 sia la Sau (-2,8%) che soprattutto le aziende (-14,5%) sono risultate in calo, determinando un modesto incremento delle dimensioni medie d'impresa, che restano comunque tra le più contenute a livello europeo (Nomisma, 2008).

²⁶ Le informazioni riportate si riferiscono al campo di osservazione definito Universo Ue, che comprende tutte le aziende agricole con una Sau maggiore di un ettaro o che pur avendo una Sau inferiore all'ettaro hanno realizzato una vendita di prodotti aziendali superiore a 2.066 euro (Istat, 2009).

Tabella 1.16 – Principali componenti economiche e strutturali del sistema agroalimentare italiano (milioni di euro ai prezzi di base se non diversamente specificato)

Attività	2008	Var. % 2006-2008
Produzione agricoltura e silvicoltura	49.879	10,3%
Consumi intermedi agricoltura e silvicoltura	22.751	21,2%
VA agricoltura e silvicoltura	27.128	2,6%
Produzione industria alimentare, bevande e tabacco	122.068	13,3%
VA industria alimentare, bevande e tabacco	25.046	5,9%
Commercio estero	2009	Var. % 2005-2009
Esportazioni agroalimentari* (mln €)	24.374	19,5%
Importazioni agroalimentari* (mln €)	31.298	7,9%
Dati strutturali	2007	Var. % 2003-2007
Aziende agricole (num.)	1.679.439	-14,5%
Sau (ha)	12.744.196	-2,8%
Sau media (ha)	7,6	13,6%
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco (num.)	71.640	2,2%**
Addetti totali (num.)	475.099	2,8%**

* Non considera i prodotti della pesca e dell'acquacoltura.

** Variazione percentuale 2004-2007.

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

Le dinamiche economico-produttive dell'industria di trasformazione alimentare risultano in parte simili agli andamenti evidenziati dal sistema agricolo; in particolare, la produzione dell'industria alimentare delle bevande e del tabacco è stata pari ad oltre 122 miliardi di euro nel 2008, in crescita del 13,3% rispetto al 2006. Nello stesso periodo di riferimento il valore aggiunto è cresciuto di circa il 6%, attestandosi a 25 miliardi di euro nel 2008.

La configurazione strutturale dell'industria alimentare italiana è definita dalla presenza di molte piccole e medie imprese, spesso a carattere familiare, ma anche da grandi gruppi industriali con dimensioni organizzative e strutturali di rilievo. Nel 2007 le imprese attive in Italia erano 71.640 che garantivano occupazione ad oltre 475.000 persone, per una dimensione media di 7 occupati per impresa (solo il 4% di imprese occupa 20 addetti ed oltre).

Il confronto con le stesse grandezze rilevate nel 2004 mostra la dinamicità che caratterizza questo segmento produttivo: le imprese sono aumentate del 2,2%, mentre gli occupati di quasi il 3%; sostanzialmente invariata la dimensione media d'impresa in termini di addetti.

Sul versante del commercio internazionale di prodotti agroalimentari emerge subito la posizione di deficit che contraddistingue l'Italia, con un disavanzo della bilancia commerciale agroalimentare di circa 7 miliardi di euro nel 2009, per oltre il 60% imputabile ai prodotti agricoli. Rispetto ai dati del 2005 è interessante notare come il nostro paese abbia rafforzato la propria posizione sul fronte delle esportazioni, cresciute del 19,5%, a fronte di un 7,9% delle importazioni. I principali *partner* commerciali dell'Italia sono i paesi europei, in particolare la Germania, la Francia e il Regno Unito, anche se gli Stati Uniti detengono un peso rilevante per quanto riguarda le esporta-

zioni, specie per quei prodotti con forte richiamo evocativo al *made in Italy*. Infine, cresce l'interesse dei paesi emergenti e dei c.d. BRIC²⁷ nei confronti delle produzioni agroalimentari italiane, sempre più richieste in mercati che presentano forti tassi di crescita dei consumi alimentari.

1.5.2. *Le grandi imprese agroalimentari italiane e il ruolo delle cooperative*

L'industria agroalimentare, come la maggioranza dei comparti manifatturieri nazionali, è costituita sia da realtà produttive di grandi dimensioni (strutturali ed economiche) che da imprese con una configurazione organizzativa più limitata; questo dualismo ha caratterizzato e sostenuto lo sviluppo del settore nel tempo, per cui oggi ad imprese con una buona capacità competitiva anche sui mercati internazionali si affiancano realtà di dimensioni produttive ed economiche contenute e con una proiezione commerciale più ristretta.

In termini generali il peso dell'industria alimentare italiana sul totale manifatturiero è pari al 14% per quanto riguarda il numero delle imprese, mentre sui valori economici, quali fatturato e valore aggiunto, l'incidenza è del 12%; la quota di occupati alimentari detiene invece un peso di circa il 10% rispetto al totale industria manifatturiera.

Per comprendere meglio l'assetto del settore alimentare italiano è possibile considerare le informazioni economico-occupazionali riconducibili alle prime 50 imprese del comparto per fatturato (tabella 1.17).

Nel 2008 la top 50 delle imprese dell'alimentare italiano hanno registrato un giro d'affari complessivo di 44 miliardi di euro, circa il 37% del fatturato totale dell'industria alimentare²⁸, garantendo lavoro ad oltre 104.000 persone, con un'incidenza sull'occupazione di settore del 22%. L'elevato livello di concentrazione economico-occupazionale è imputabile in gran parte alla capacità di poche imprese di svolgere un ruolo di leader di mercato in alcuni settori produttivi; in particolare, se si considerano esclusivamente le prime 15 realtà (tra cui figurano quattro imprese cooperative), queste determinano da sole il 23,6% del fatturato di settore e il 16% dell'occupazione.

La composizione di questa particolare classifica vede la contemporanea presenza di grandi imprese nazionali, delle più importanti multinazionali dell'alimentare (con le proprie filiali italiane) e di imprese cooperative.

27 Brasile, Russia, India, Cina.

28 Secondo i dati di Federalimentare il fatturato 2008 dell'industria alimentare italiana è stato pari a 120 miliardi di Euro (Federalimentare, 2009).

Tabella 1.17 – La Top 50 delle imprese dell'agroalimentare italiano per fatturato (2008)

Impresa	Fatturato	Dipendenti	Settore di attività prevalente
	mln €	num.	
Barilla holding* ¹	4.321,9	16.720	Molini e pastifici
Parmalat*	3.910,0	14.168	Caseario
UNILEVER Italia	2.770,6	3.757	Alimentari
P. Ferrero & C.* [#]	2.452,3	6.676	Dolciario
Agricola Tre Valli	2.332,4	5.699	Alimentari
Cremonini* ²	2.176,8	7.404	Alimentari
Nestlé Italiana*	1.800,6	4.518	Alimentari
Gruppo Lactalis Italia*	1.414,1	3.297	Caseario
Gesco Consorzio Cooperativo	1.153,8	509	Alimentari
Luigi Lavazza* ³	1.121,6	3.775	Alimentari
Bunge Italia	1.057,6	297	Oleario
Granlatte Società cooperativa agricola*	985,5	1.746	Caseario
Conservas Italia Società cooperativa agricola*[#]	962,7	3.111	Conserviero
Coca-Cola Hbc Italia	943,6	2.676	Bevande
Davide Campari-Milano*	942,3	1.646	Bevande
GF Group*	938,8	2.712	Alimentari
Sanpellegrino*	854,3	2.218	Bevande
Zoppas Finanziaria*	840,0	2.083	Bevande
Bolton Alimentari*	755,5	1.075	Conserviero
kraft Foods Italia* ⁴	722,4	916	Caseario
Massimo Zanetti Beverage Group*	674,3	2.246	Alimentari
Heineken Italia	617,4	961	Bevande
Birra Peroni [#]	505,8	782	Bevande
IS Holding* ⁵	498,9	1.285	Conserviero
Carapelli Firenze	486,8	190	Oleario
Danone	478,2	344	Caseario
La Doria*	448,2	843	Conserviero
Consorzio Latterie Virgilio*⁶	446,1	323	Caseario
Roquette Italia	421,5	472	Alimentari
Plada Industriale [#]	421,3	776	Conserviero
UNIEG*	410,4	354	Alimentari
Colussi*	390,9	1.153	Molini e pastifici
Consorzio Agrario Lombardo Veneto*	376,4	314	Alimentari
Unigrà*	357,3	388	Oleario
Grandi molini italiani*	353,4	251	Molini e pastifici
STAR Stabilimento alimentare	349,2	558	Conserviero
Eridania Sadam* (gruppo SECI)	349,0	622	Alimentari
SALOV – Società per azioni Lucchese Olii e vini* [#]	341,4	257	Oleario
Pastificio Rana*	335,9	811	Molini e pastifici
PROGEO Società cooperativa agricola*	325,4	449	Alimentari
EUROVO	321,5	183	Alimentari
Fratelli De Cecco di Filippo – Fara San Martino*	319,3	462	Molini e pastifici
Cesare Fiorucci*	318,1	1.006	Conserviero
Martini & Rossi [#]	316,3	387	Bevande

segue

Segue Tabella 1.17 – La Top 50 delle imprese dell'agroalimentare italiano per fatturato (2008)

Impresa	Fatturato 2008	Dipendenti	Settore di attività prevalente
	mln €	num.	
Consorzio Produttori Bionature*	294,0	84	Alimentari
Giuseppe Citterio*	289,0	1.040	Conserviero
Sammontana* 7	287,3	1.378	Dolciario
COPROB – Cooperativa Produttori Bieticoli*	284,2	424	Alimentari
Caviro* 8	281,3	489	Bevande
ILLY Caffè*	280,0	783	Alimentari

*= Dati di bilancio consolidato

#= Bilancio chiuso in data diversa dal 31/12

1) Nel 2008 sono uscite dall'area di consolidamento GranMilano e GranMilano Distribuzione

2) Nel 2008 consolida proporzionalmente il gruppo Inalca, precedentemente consolidato con il metodo integrale

3) Nel 2008 consolida integralmente Barista Coffe Company Ltd. e Fresh & Honest Café Ltd

4) Il 2008 è un esercizio di 13 mesi

5) Nel 2008 consolida integralmente F.Lli Parmigiani

6) Già Consorzio Latterie Sociali Mantovane Virgilio

7) Dal giugno 2008 consolida integralmente GranMilano e GranMilano Distribuzione

8) La società ha chiuso anche un esercizio di 6 mesi al 31-XII-2007 realizzando un fatturato di 134 milioni ed una perdita di 5 milioni

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

La prima industria alimentare nazionale è la Barilla holding, con oltre 4,3 miliardi di euro di fatturato nel 2008 e un bacino occupazionale di 16.720 addetti, cui segue la Parmalat (3,9 miliardi e 14.168 dipendenti), Unilever Italia (2,7 miliardi e 3.757 dipendenti) e la P. Ferrero & C. (2,4 miliardi e 6.676 occupati).

La prima impresa cooperativa è Agricola Tre Valli, che si posiziona al quinto posto in ordine di fatturato, con un valore di 2,3 miliardi di euro e 5.699 dipendenti. Oltre questa realtà, la graduatoria proposta vede la presenza di altre dieci imprese cooperative; più in dettaglio, la seconda cooperativa per valore economico generato è Gesco Consorzio Cooperativo (1,1 miliardi di fatturato e 509 dipendenti), cui segue Granlatte società cooperativa agricola (che controlla Granarolo SpA) con un fatturato di 985,5 milioni e subito dopo Conserve Italia che, con quasi 963 milioni di fatturato e 3.111 dipendenti, si colloca al tredicesimo posto nella top 50 dell'agroalimentare italiano. Le altre imprese cooperative ricadono nella seconda parte della graduatoria, evidenziando comunque una posizione chiave del modello cooperativo per alcuni settori, quali ad esempio il lattiero-caseario, l'ortoflorofruitticolo e quello della zootecnica da carne.

In termini aggregati il valore economico riconducibile alle undici cooperative presenti in classifica è pari a 7,8 miliardi di euro di fatturato (il 18% di quello complessivo della top 50), mentre la quota di "occupati cooperativi" raggiunge un peso del 13% con 13.502 dipendenti, a testimonianza del fatto che l'organizzazione cooperativa non rappresenta un limite allo sviluppo ma può permettere di conseguire livelli di *performance* paragonabili alle più grandi industrie private nazionali e multinazionali; come emerge dalla classifica proposta questo è vero in particolare per i comparti collegati alla zootecnica (carne e latte) e alle produzioni ortoflorofruitticole. L'attuale configurazione del sistema agroalimentare nazionale è il risultato di continui processi evolutivi

che nel tempo hanno contribuito a definirla; le principali direttrici di sviluppo hanno coinvolto la dimensione organizzativa (per adattarla ai mutamenti di scenario), il rafforzamento di immagine dei più importanti marchi dell'agroalimentare italiano così come l'integrazione continua tra ambito produttivo e distributivo. Questi elementi hanno contraddistinto le traiettorie strategiche degli ultimi anni, caratterizzate anche da un rallentamento dei processi di acquisizione di marchi italiani da parte di imprese straniere così come dal consolidamento delle posizioni acquisite da parte del mondo cooperativo nel più ampio sistema agroalimentare.

1.5.3. Il ruolo della cooperazione nel sistema agroalimentare italiano

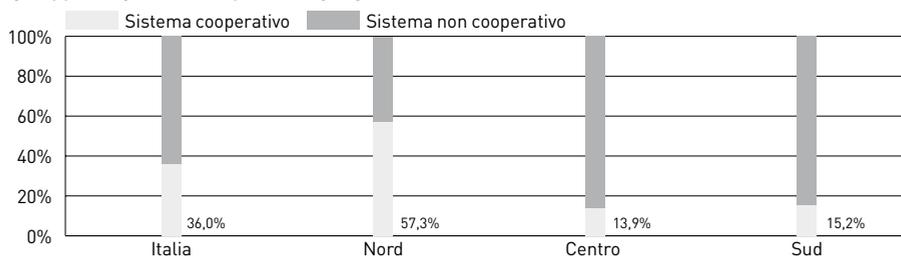
I dati analizzati hanno permesso di verificare che la cooperazione costituisce un segmento rilevante del sistema agroalimentare nazionale; tuttavia, per determinare con maggior precisione il suo ruolo nel panorama agroalimentare si è proceduto a stimare l'esatta incidenza del sistema cooperativo associato rispetto ad alcuni ambiti fondamentali:

1. il peso detenuto dalla cooperazione associata rispetto alla valorizzazione della produzione primaria italiana, attraverso la quantificazione del valore degli approvvigionamenti e dei conferimenti cooperativi e quindi della loro incidenza rispetto al totale della produzione agricola nazionale (Plv);
2. il contributo che la cooperazione apporta nel più ampio contesto agroalimentare in termini di creazione di valore, misurato rapportando il fatturato di quella componente cooperativa associata impegnata in attività di condizionamento, trasformazione e commercializzazione rispetto al fatturato totale dell'industria alimentare italiana;
3. la valutazione del ruolo della cooperazione rispetto alle vendite di prodotti agroalimentari sui mercati internazionali, ottenuta misurando la parte di esportazioni di competenza delle cooperative agroalimentari associate rispetto al complesso delle esportazioni agroalimentari nazionali.

Il primo aspetto consente di chiarire l'intensità del legame che la cooperazione esprime nei confronti del tessuto produttivo agricolo italiano e di misurare quale quota del totale della produzione agricola viene trattata e valorizzata nel mercato finale dallo strumento cooperativo.

Nel 2008 il valore della produzione agricola italiana è stato pari a circa 49,9 miliardi di euro e, nello stesso anno, la cooperazione associata ha gestito approvvigionamenti di materia prima agricola per quasi 18 miliardi di euro; rapportando i due valori emerge come il sistema cooperativo agroalimentare associato ha governato e veicolato al mercato il 36% della Plv italiana, un dato che testimonia il forte contributo assicurato dalla cooperazione nel valorizzare una quota significativa di produzione primaria (figura 1.9) e che assume un peso più elevato per alcuni comparti, quali il vitivinicolo e ortoflorofrutticolo (rispettivamente 52% e 39%).

Figura 1.9 – Quota di Plv valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata attraverso gli approvvigionamenti per aree geografiche (2008)



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

La caratterizzazione territoriale delle informazioni, ossia quale quota della Plv viene amministrata attraverso gli approvvigionamenti cooperativi per area geografica, consente di apprezzare la differente funzione che il movimento cooperativo assicura nei diversi contesti territoriali.

In particolare, si evidenzia come la cooperazione associata rappresenti uno strumento fondamentale per il sistema agricolo del nord Italia, in quanto la quota di approvvigionamenti in rapporto alla Plv dell'area è del 57,3%, un ruolo che tuttavia non viene confermato per le altre circoscrizioni territoriali, in quanto lo stesso dato per il centro (13,9%) e il sud Italia (15,2%) è sensibilmente più basso.

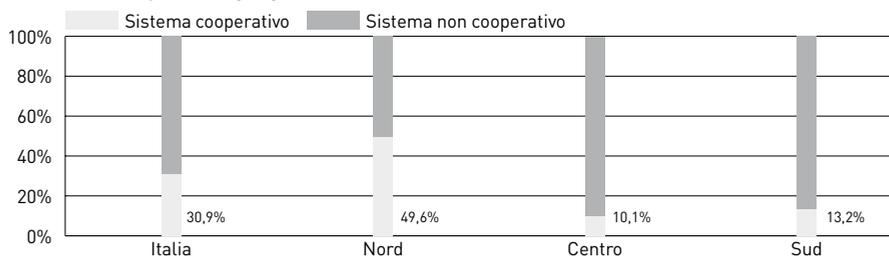
Questo scenario ripropone la presenza di modelli cooperativi profondamente diversi fra le aggregazioni geografiche e ricalca il differente grado di sviluppo complessivo che definisce i vari ambiti territoriali. In questo quadro la cooperazione del nord mostra rispetto al resto d'Italia un livello di sviluppo significativo che le deriva da ragioni storiche e culturali e che si traduce in valori e dimensioni del fenomeno assolutamente rilevanti.

Allo scopo di dettagliare e qualificare le evidenze precedenti è stato misurato anche il valore dei conferimenti e valutata la loro incidenza sulla produzione agricola nazionale e di area; più in dettaglio, i conferimenti rappresentano la quota di approvvigionamenti che proviene direttamente dai soci delle cooperative e che per il 2008 sono stati pari a 15,4 miliardi di euro, l'86% degli approvvigionamenti complessivi.

Il peso dei conferimenti rispetto al totale della produzione agricola nazionale assume quindi un peso del 30,9% (figura 1.10), un dato medio che trova caratterizzazioni territoriali differenti e che coerentemente con quanto rilevato per gli approvvigionamenti raggiunge il suo massimo al nord (49,6%) e un valore più ridotto al centro (10,1%) e al sud (13,2%). Anche in questo caso il settore vitivinicolo (44%) e ortoflorofrustrutticolo (34%) si posizionano sopra il dato medio dell'intera cooperazione.

Un ulteriore elemento di analisi che permette di circoscrivere ed apprezzare il ruolo della cooperazione associata nel più ampio sistema agroalimentare nazionale è relativo alla quantificazione del contributo che le imprese cooperative apportano alla formazione del fatturato totale dell'industria alimentare.

Figura 1.10 – Quota di Plv valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata attraverso i conferimenti per aree geografiche (2008)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concoop cooperative, Legacoop Agroalimentare, Unco-Coldiretti, Unicoop e Istat.

Per misurare il ruolo del sistema cooperativo associato è stato considerato il fatturato totale della cooperazione agroalimentare associata decurtato di una componente considerevole riconducibile al settore servizi²⁹, poiché prevalentemente definito da attività specifiche non ricomprese tra quelle proprie dell'industria alimentare. Adottando tale metodo di calcolo il nuovo aggregato di fatturato per la cooperazione associata è pari per il 2008 a circa 29 miliardi di euro, valore che se confrontato con il totale fatturato dell'industria alimentare italiana (120 miliardi di euro nel 2008 secondo Federalimentare³⁰) determina un'incidenza del sistema cooperativo associato del 24,2% rispetto alla ricchezza complessivamente prodotta dall'alimentare italiano (figura 1.11). Ogni 4 euro di fatturato dell'industria alimentare 1 è di competenza delle cooperative agroalimentari associate.

Infine, un ultimo elemento di analisi attiene il livello di internazionalizzazione delle imprese cooperative associate, misurato attraverso la stima del valore delle esportazioni del sistema cooperativo rispetto al non cooperativo. Si tratta di un aspetto significativo che consente di completare il profilo strategico della cooperazione associata e di valutare la capacità di penetrazione e presidio dei mercati esteri, fondamentale in un momento storico in cui la domanda interna appare stagnante e quella internazionale sempre più dinamica. Nel 2009 il valore delle vendite effettuate dalle imprese cooperative associate sui mercati esteri è stato pari ad oltre 2,2 miliardi di euro³¹, per un'incidenza sul fatturato complessivo del 6,6%, sostanzialmente stabile rispetto allo

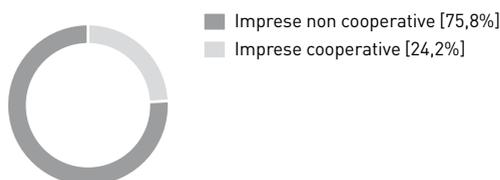
²⁹ Il fatturato totale del settore servizi, pari nel 2008 a 6,2 miliardi di euro, è stato ridotto di una quota considerevole (85%) per escludere dal computo le attività non direttamente imputabili all'industria alimentare e dunque non legate alla lavorazione e commercializzazione delle produzioni primarie. Rispetto al fatturato totale è stata adottata la scelta di mantenere un 15% per considerare attività incluse nel settore servizi ma concettualmente riconducibili a funzioni classiche dell'industria alimentare.

³⁰ L'adozione del dato di fatturato di fonte Federalimentare è dipesa dal fatto che attualmente rappresenta quello più aggiornato, in quanto l'Istat non ha ancora diffuso il fatturato dell'industria alimentare per il 2008.

³¹ Si tratta di una stima effettuata utilizzando i risultati delle indagini dirette realizzate dall'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana nel 2009 e nello specifico la quota di fatturato attribuibile a vendite all'estero.

stesso risultato del 2008. I comparti che più di altri si sono contraddistinti nel sostenere le vendite oltreconfine del sistema cooperativo associato sono stati in particolare il vitivinicolo e l'ortoflorofrutticolo, che presentano la quota più elevata di imprese orientate all'export tra tutti i settori considerati (rispettivamente 58% e 39%).

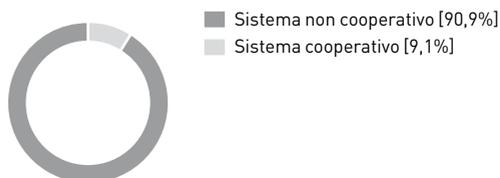
Figura 1.11 – Il ruolo della cooperazione associata rispetto al totale del fatturato dell'industria alimentare italiana (2008)



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

I restanti settori mostrano tutti un livello di internazionalizzazione molto più contenuto. Se si confronta il valore delle vendite estere di pertinenza delle cooperative associate con il totale delle esportazioni agroalimentari italiane del 2009, che sono state pari a 24,3 miliardi di euro, si giunge ad un contributo della cooperazione del 9,1% rispetto al totale delle vendite all'estero di prodotti agroalimentari italiani (figura 1.12).

Figura 1.12 – Il peso della cooperazione associata rispetto al totale delle esportazioni agroalimentari nazionali (2009)



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

Lo scenario analizzato dimostra che le imprese alimentari non cooperative riescono a raggiungere e presidiare con maggiore efficacia i mercati internazionali rispetto alle cooperative associate che, di contro, mostrano un radicamento territoriale molto forte, testimoniato non solo dall'approvvigionamento quasi esclusivamente nazionale di materia prima agricola ma anche relativamente alla collocazione finale delle produzioni, il cui mercato di riferimento è essenzialmente nazionale e locale. Questo assetto genera di certo un effetto positivo sul tessuto produttivo agricolo italiano in termini di ritiro e collocazione delle produzioni, ma impone nel prossimo futuro anche la necessità di un riposizionamento verso i mercati esteri per poter assicurare una sempre migliore valorizzazione della materia prima agricola conferita dai soci agricoltori, in quanto le evoluzioni dei consumi alimentari in ambito internazionale sono molto più sostenute rispetto alla domanda nazionale.

1.6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Lo scenario tracciato ha permesso di ricostruire le dimensioni e i principali tratti caratteristici dell'organizzazione cooperativa nell'ambito del sistema agroalimentare nazionale; le valutazioni condotte sono state basate in particolare sulle cooperative agroalimentari associate ad una delle cinque Organizzazioni di tutela e rappresentanza attive in campo agroalimentare. L'adozione di questo campo di osservazione ha offerto il vantaggio di poter condurre analisi in profondità rispetto alle altre fonti informative di carattere istituzionale sull'intera cooperazione (Registro delle Imprese e Albo delle società cooperative), che a differenza dei patrimoni informativi in possesso delle Organizzazioni rilevano esclusivamente aspetti di consistenza numerica (e poche altre dimensioni non puntualmente controllate) per garantire il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e di classificazione per i quali sono stati concepiti. La cooperazione associata detiene comunque un ruolo di primo piano rispetto al complesso delle cooperative italiane, che si attesta mediamente al 60% in termini di numerosità d'impresa, ma raggiunge quote molto più elevate in relazione alle principali variabili socio-economiche quali fatturato, soci e occupati, rappresentando di fatto la quota di cooperazione attiva ed in ogni caso più dinamica.

I principali risultati derivanti dall'analisi della cooperazione associata per il 2008 mostrano la presenza di un vasto e diversificato tessuto di imprese con un radicamento territoriale trasversale, in grado di generare un valore economico ed occupazionale significativo e che si configura come uno strumento insostituibile per limitare gli svantaggi competitivi dei soci agricoltori lungo la filiera e garantirgli un'equa remunerazione per le produzioni agricole conferite; a tal proposito la maggior parte di cooperative rispetta il requisito della mutualità prevalente, con una quota di materia prima lavorata di diretta provenienza dei soci (86%) assolutamente maggioritaria rispetto agli approvvigionamenti complessivi.

Nonostante questo contributo rilevante, che conferma come la cooperazione non sia venuta meno nel tempo ai suoi principi costitutivi, il panorama economico-strutturale risulta profondamente differenziato nello scenario nazionale. Emerge, infatti, una contrapposizione fra un tessuto di imprese cooperative di maggiori dimensioni, organizzate e con un posizionamento di mercato di punta e piccole cooperative, sbilanciate su attività di servizio e con un livello di integrazione ancora poco adeguato per sostenere la competizione di mercato; questa articolazione rispecchia fondamentalmente il divario di sviluppo complessivo nord-sud e la presenza di basi sociali agricole profondamente diverse in termini di efficienza produttiva ed organizzativa.

Infatti, anche se il nord e il sud Italia possono contare su una quota di imprese sostanzialmente simili (rispettivamente 41,6% e 43,5%), è nel settentrione del paese che viene generata la maggioranza di fatturato cooperativo e attivata una domanda di lavoro significativa. Questa asimmetria si traduce in dimensioni medie di impresa profondamente diverse, che per il nord si attestano su un valore circa doppio (11

milioni di euro di fatturato) della media nazionale (5,9), mentre al sud lo stesso indicatore non raggiunge i 2 milioni, valori molto ridotti rispetto alle dimensioni medie delle cooperative europee. Le analisi condotte sul contesto comunitario hanno infatti permesso di verificare che la cooperazione continentale si fonda su imprese di dimensioni economiche elevate e con un presidio di mercato molto significativo, anche se il bacino mediterraneo è maggiormente caratterizzato da un assetto strutturale analogo a quello italiano (es. Spagna). Questo suggerisce come i due modelli di impresa che definiscono il sistema cooperativo nazionale saranno probabilmente contraddistinti da traiettorie evolutive distinte ma coerenti: le imprese del nord tenderanno ad approfondire l'integrazione produttiva e di mercato allineandosi ai modelli continentali, mentre le realtà meridionali si caratterizzeranno per interventi di razionalizzazione tendendo a quello che oggi è lo scenario del settentrione. Tuttavia, questo percorso evolutivo orientato verso la concentrazione e specializzazione delle imprese se da un lato offre vantaggi in termini di efficienza, redditività e capacità di raggiungere nuovi mercati, dall'altro pone alcune criticità al sistema delle cooperative agroalimentari, ad esempio, nell'accesso ai contributi pubblici (box 1.7).

Box 1.7 – Cooperative ed aiuti di stato

Una crescita dimensionale oltre le soglie classiche che definiscono le PMI³² limita fortemente le cooperative nella possibilità di beneficiare dei contributi pubblici in favore del settore perché soggette al rispetto della disciplina degli aiuti di stato. Tale visione quando include tra le organizzazioni da escludere dall'aiuto pubblico le cooperative agroalimentari non considera il fatto che, seppur in alcuni casi di dimensioni economiche considerevoli (come evidenziato per le prime 25 cooperative europee per fatturato), sono il risultato di politiche inclusive nei confronti dei piccoli produttori agricoli e, pertanto, la limitazione dal punto di vista dell'incentivazione pubblica nega di fatto la possibilità, alle organizzazioni che rappresentano un'estensione delle piccole imprese, di poter incrementare la loro azione in favore della base sociale. Dunque, da un lato si tenta di incentivare l'aggregazione dei piccoli agricoltori in forme associative in grado di incrementare il loro potere contrattuale lungo la catena alimentare, dall'altro si limita l'agire delle cooperative che tendono a perseguire l'obiettivo della valorizzazione delle attività della base sociale in forma sostenuta. Per ovviare a questo impianto legislativo, già in parte derogato dall'art. 28 del reg. 1698/2005³³ (che definisce la categoria delle imprese intermedie) un recente lavoro (Adinolfi, 2010) propone alcuni correttivi alla legislazione in tema di aiuti di stato. Le proposte più significative attengono alla possibilità di applicare alle cooperative agricole (anche di grandi dimensioni) le

³² "La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR". Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (2003/361/CE).

³³ Reg. 1698/2005 sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale.

norme sugli aiuti definite per le PMI. In particolare, si prospetta l'idea di inserire misure di valutazione del numero di imprenditori agricoli coinvolti alle variabili già contenute nella comunicazione che individua le PMI, la possibilità di istituire una sezione apposita per le cooperative agricole (caratterizzata da altri parametri definitori) o, infine, l'opportunità di proseguire quanto già avviato con la definizione delle imprese intermedie approfittando del processo di revisione della PAC per il periodo 2014-2020.

La caratterizzazione settoriale del sistema associato evidenzia ulteriori elementi di specificità e segnala come il paradigma cooperativo rappresenta un valido strumento di programmazione, gestione ed organizzazione delle attività produttive e commerciali per le principali produzioni agricole nazionali, anche se il suo ruolo differisce in rapporto alle categorie considerate. In particolare, assume una funzione chiave per i comparti più rappresentativi dell'agricoltura italiana, assetto che in alcuni casi tende ad influenzare anche la localizzazione della maggioranza delle imprese, come accade per le cooperative lattiero-casearie (il 78% ricade nel nord) o olivicole (il 64% si trova nel meridione), le cui basi produttive agricole presentano una forte concentrazione geografica; viceversa, per altre produzioni più diffuse sul territorio nazionale non si riscontra questo livello di specializzazione territoriale. Per i settori principali dell'agricoltura nazionale "l'aggregazione virtuosa" in forma cooperativa consente di comprimere i principali costi di condizionamento, lavorazione e distribuzione delle produzioni e di garantire alla base sociale aderente (le imprese agricole) un'adeguata valorizzazione dei conferimenti ottenuta attraverso il riequilibrio del potere di mercato tra i vari attori della filiera, anche se questo obiettivo non è raggiunto sempre con la stessa intensità per i diversi comparti e dipende dal livello di integrazione mercantile delle imprese cooperative. L'analisi della top 50 delle imprese alimentari italiane evidenzia infatti come le più importanti cooperative presenti facciano riferimento ai comparti principali dell'agroalimentare italiano (carne, latte e derivati e ortofrutta).

A dispetto delle differenti declinazioni territoriali e settoriali il sistema cooperativo associato garantisce un apporto sostanziale al più ampio sistema agroalimentare nazionale in rapporto a differenti dimensioni. Infatti, la cooperazione controlla, trasforma e veicola al mercato finale attraverso gli approvvigionamenti il 36% del totale della produzione primaria italiana, un valore che si attesta al 31% se si considerano esclusivamente i conferimenti da soci, valori indicativi della funzione di supporto e sviluppo che il sistema assicura ad una quota rilevante di prodotto agricolo italiano, anche se con impatti altamente diversificati rispetto alle aree geografiche e ai settori. Inoltre, circa il 24% del fatturato realizzato dall'industria alimentare italiana nel 2008 è di competenza cooperativa, dato sintomatico del contributo garantito ad uno dei più importanti comparti del sistema economico italiano; tuttavia, è da rilevare come questo ruolo deriva essenzialmente da una proiezione commerciale interna delle imprese cooperative, in quanto solo poco più del 9% del totale esportazioni agroalimentari italiane al 2009 sono riconducibili al mondo cooperativo.

Infine, le stime effettuate per il fatturato e gli occupati a valere per il 2009 e il 2010 dimostrano come le imprese cooperative, che pure non sono state risparmiate dagli effetti negativi indotti dal rallentamento dell'economia a livello nazionale e internazionale, hanno evidenziato una tenuta relativa migliore rispetto alle imprese alimentari non cooperative, sia sulla dimensione economica che soprattutto occupazionale; le migliori *performance* relative dipendono probabilmente dal legame territoriale delle cooperative in termini di approvvigionamento e collocazione delle produzioni e dalla conseguente dotazione di un elevato capitale fiduciario, che in un certo senso le “immunizza” dagli andamenti sfavorevoli dei mercati internazionali ma, di contro, le penalizza quando la ripresa estera è più sostenuta di quella interna.

2.

Le caratteristiche e i comportamenti delle cooperative agroalimentari

2.1. PREMESSA

In questo capitolo saranno delineati i tratti caratteristici dell'impresa cooperativa associata, focalizzandosi su struttura, modalità di approvvigionamento di materia prima e di approccio al mercato, gestione del ciclo produttivo e politiche di investimento. Poiché queste informazioni non sono desumibili da fonti statistiche ufficiali, sono state rilevate grazie ad un'indagine diretta che ha coinvolto un campione di 513 cooperative (Box 2.1). L'analisi si è concentrata su una parte di imprese cooperative, definite "avanzate", in virtù delle loro maggiori dimensioni economiche rispetto all'universo della cooperazione associata.

Questo stesso percorso di analisi è stato affrontato anche nel precedente lavoro dell'Osservatorio, ma la differente numerosità e rappresentatività campionaria non consentono un raffronto diretto fra le informazioni raccolte nel corso delle diverse annualità di lavoro, sebbene nel corso dell'analisi si sia rilevata una generale coerenza dei contenuti. L'elemento innovativo dell'indagine presentata in questo capitolo – che delinea le caratteristiche strutturali delle imprese della cooperazione associata avanzata al 2009 – è la lettura dei principali indicatori anche per i settori più rilevanti (lattiero-caseario, ortoflorofruitticolo, vitivinicolo e zootecnia da carne, mentre il campione non è rappresentativo per i settori minori ed i servizi), grado di analisi che non era stato possibile raggiungere nel corso dell'indagine realizzata per il rapporto 2006-2007.

Box 2.1 – L'indagine strutturale: note metodologiche

L'indagine ha lo scopo di individuare i principali tratti strutturali e comportamentali delle cooperative agroalimentari identificandone il modello organizzativo, le modalità di approvvigionamento,

il posizionamento sul mercato, le strategie di investimento. L'indagine ha previsto un approfondimento tematico specificatamente volto a valutare la presenza delle cooperative sui mercati esteri e le connesse modalità di accesso.

L'indagine ha complessivamente coinvolto 513 cooperative di cui 43 imprese scelte in maniera ragionata poiché considerate come unità auto-rappresentative, che esprimono gli elementi "tipici" dell'universo di riferimento e che si contraddistinguono per particolari caratteristiche, quali la dimensione economica, il tipo di attività svolta, la presenza sui mercati esteri. L'indagine ha comunque seguito un campionamento probabilistico complesso, stratificato in base alla dimensione economica dell'azienda (misurata in base al fatturato), alla localizzazione geografica e al settore di attività prevalente. Nel complesso il valore del fatturato espresso dall'insieme delle cooperative intervistate rappresenta una quota significativa del fatturato complessivo del sistema cooperativo agroalimentare, pari al 14,8 %. Pertanto, le indicazioni che emergono dal campione di imprese cooperative "avanzate" forniscono informazioni rappresentative sulla struttura e sulle tendenze in atto nel sistema cooperativo nel complesso.

Al fine di favorire un'ampia ed accurata lettura relativa alle modalità di accesso ai mercati esteri l'indagine ha dedicato ampio spazio alle cooperative esportatrici; sono state così intervistate circa 200 imprese presenti in modo stabile sui mercati esteri, che esportano cioè una quota di fatturato superiore al 5%. Per raggiungere una quota così ampia di imprese cooperative agroalimentari esportatrici è stata svolta una capillare azione di sensibilizzazione delle imprese, che ha coinvolto anche le organizzazioni di appartenenza. Ciò ha dilatato i tempi della fase di rilevazione, ma ha consentito di ottenere un campione rappresentativo anche per il sottoinsieme delle cooperative esportatrici.

Occorre comunque precisare che, nella lettura complessiva dei fenomeni e dei principali caratteri strutturali, per rispecchiare la reale composizione dell'universo e per garantire la rappresentatività delle evidenze dell'indagine, in sede di analisi dei risultati sull'insieme del sistema cooperativo è stato applicato un sistema di ponderazione che ha tenuto conto della reale composizione dell'universo tra cooperative esportatrici e cooperative non esportatrici.

Il questionario di indagine, di tipo strutturato a prevalente risposta chiusa, ha permesso di raccogliere numerose informazioni, sia quantitative che qualitative aggiornate all'anno 2009; la somministrazione delle domande, avvenuta tramite intervista telefonica (con metodo CATI, *Computer-Assisted Telephone Interviewing*), è stata realizzata da intervistatori qualificati ed adeguatamente formati al fine di garantire la massima precisione dei risultati raccolti.

Il questionario di rilevazione è suddiviso in due sezioni tematiche: una parte comune somministrata a tutte le imprese intervistate, composta da quattro ambiti conoscitivi riguardanti struttura, approvvigionamento, mercato e investimenti, e una parte specificatamente dedicata all'analisi delle modalità di presidio dei mercati esteri, in cui erano presenti due sotto-sezioni, una dedicata alle aziende che esportano con lo scopo di analizzare nel dettaglio modalità, strategie, strumenti ed eventuali ostacoli, e l'altra riservata alle aziende che non esportano con lo scopo principale di comprenderne comportamenti e vincoli.

Grazie al disegno di indagine adottato, è stato possibile impiegare alcuni dati quantitativi rilevati durante l'indagine strutturale al fine di definire alcune stime per l'universo di riferimento; in

particolare, è stato possibile stimare il valore degli approvvigionamenti, dei conferimenti e delle esportazioni del sistema cooperativo (così come riportato nel precedente capitolo 1).

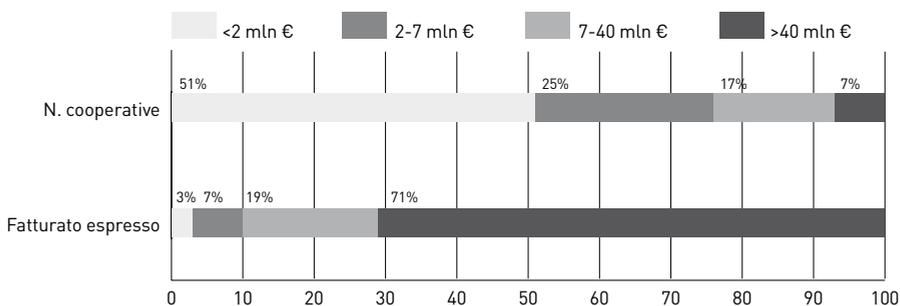
Occorre infine precisare che, per le caratteristiche dell'impianto metodologico appena descritto, il campione selezionato ha una struttura differente rispetto a quello impiegato nel corso dell'indagine realizzata nell'ambito del Rapporto 2006-2007 e pertanto l'analisi dei dati e delle informazioni non è direttamente comparabile.

2.2. LA STRUTTURA DELL'IMPRESA COOPERATIVA AVANZATA

Per offrire un primo profilo delle aziende della cooperazione associata sono state prese in considerazione alcune variabili rilevanti, come il fatturato, l'occupazione, la base sociale ed alcuni indicatori relativi alla struttura organizzativa. Sono proprio questi fattori a consentire di definire le imprese cooperative selezionate come appartenenti ad un segmento di cooperazione associata avanzata.

I principali indicatori relativi alle dimensioni medie di impresa (fatturato ed occupati) mostrano, infatti, dei valori elevati. Il giro d'affari medio si attesta nel 2009 sui 14 milioni di euro e la distribuzione per classi di fatturato mostra un'incidenza rilevante delle classi di maggiori dimensioni, pur rimanendo prevalenti le imprese di piccole e medie dimensioni (Box 2.2).

Box 2.2 – Cooperazione associata avanzata: indicatori di struttura (2009)³⁴



³⁴ Sebbene questi dati non siano direttamente confrontabili con i numeri chiave del capitolo 1, che sono riferiti all'annualità 2008, le dimensioni del fatturato, il numero di occupati e la distribuzione delle imprese e del giro d'affari per classi di fatturato dimostra che il campione selezionato ha un profilo di dimensioni nettamente più elevato rispetto all'universo della cooperazione associata (fatturato medio per impresa pari a 5,9 milioni di euro; 16 addetti e 148 soci per cooperativa; le imprese che fatturano oltre 7 milioni di euro – 15,4% del totale – generano circa l'80% della ricchezza della cooperazione agroalimentare).

Dimensione economica	Il fatturato medio per cooperativa è di 14 milioni di euro Il fatturato medio per addetto (fissi e stagionali) è di circa 250.000 euro
Occupazione	In media 20 addetti a tempo indeterminato, 9 a tempo determinato e 27 stagionali per cooperativa La maggior parte delle cooperative (42%) applica il contratto collettivo nazionale per i dipendenti di cooperative e consorzi agricoli, il 25% contratti di trasformazione agricola, mentre la restante quota si divide fra altre diverse tipologie di contratto (Contratto professioni agricole, Contratto cooperativo per addetti lavori sistemazioni idrauliche, ecc.)
Soci	In media 229 soci per cooperativa
Organizzazione	Il 72% delle cooperative è di primo grado, il 27% di secondo grado* Il 17% delle cooperative è un'organizzazione di produttori (OP) ed il 29% aderisce ad una OP Il 6% ha partecipazioni di maggioranza in società di capitali ed il 12% di minoranza
Mutualità	La quasi totalità delle imprese cooperative (93%) è a mutualità prevalente

* Un ulteriore 1% circa indica altre tipologie.

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

Circa un quarto delle cooperative avanzate appartiene alla classe di fatturato superiore ai 7 milioni di euro e concentra il 90% del fatturato complessivo. Coerentemente questo fatto si riflette sulla struttura dell'occupazione; in media le cooperative avanzate impiegano 56 addetti, con una rilevante presenza di lavoratori stagionali (circa 27 per azienda, contro 20 dipendenti a tempo indeterminato e 9 a tempo determinato). La presenza di un'elevata quota di questi ultimi è riconducibile alle specifiche esigenze di alcuni settori (ortoflorofrutticolo e zootecnico da carne), che necessitano di maggiore flessibilità per la concentrazione del lavoro in determinati periodi dell'anno, mentre il vitivinicolo ed il lattiero-caseario hanno una struttura occupazionale caratterizzata da una maggiore incidenza della manodopera fissa (a tempo determinato e indeterminato).

Altri elementi confermano che le imprese esaminate sono espressione della cooperazione agroalimentare avanzata. Le radici storiche della cooperazione affondano nella sua funzione di aggregazione delle piccole realtà imprenditoriali caratteristiche del settore primario, al fine di garantire loro, attraverso la concentrazione dell'offerta della materia prima, un maggior potere negoziale nei confronti degli interlocutori a valle della produzione agricola. Nel corso del tempo però, con l'obiettivo di incorporare una quota di valore aggiunto più elevata, la cooperazione ha esteso il proprio ruolo anche alla trasformazione e commercializzazione del prodotto e soprattutto ha intrapreso un sentiero di crescita in termini di quantitativi e gamma di prodotto con-

trollato, efficienza, capacità di investimento e di innovazione, potere commerciale, con positive ricadute in termini di reddito percepito dai soci, coerentemente alla sua *mission* mutualistica.

Questo percorso è stato sviluppato sia attraverso la crescita interna, sia attraverso forme di aggregazione, cosicché sulla base della tipologia di soggetti che partecipa alla base sociale è possibile individuare:

- cooperative di primo grado, in cui i soci sono imprese agricole che conferiscono la materia prima o acquistano beni/servizi per la realizzazione dell'attività agricola. In questo caso i soci sono – salvo rare eccezioni – esclusivamente persone fisiche;
- cooperative di secondo grado (anche indicate come consorzi cooperativi³⁵), che raccolgono prodotti di prima trasformazione o finiti da altre cooperative al fine di realizzare una loro ulteriore valorizzazione o per la commercializzazione; possono avere una compagine sociale composta esclusivamente da persone giuridiche (altre cooperative) oppure costituita sia da persone giuridiche che da persone fisiche (altre cooperative ed imprenditori agricoli, in questo caso sono indicate come “spurie”).

Le strutture di grado superiore tendono fisiologicamente ad affermarsi al crescere delle dimensioni, sebbene questo non significhi che le funzioni di trasformazione, valorizzazione e commercializzazione risultino in capo alle sole cooperative di secondo grado ed esistano imprese di primo grado che svolgono efficacemente tutte queste funzioni. Nel caso della cooperazione avanzata la quota più rilevante (circa il 72% delle imprese) è, infatti, costituita da cooperative di primo grado, cui si affianca però un 10% di cooperative di secondo grado la cui compagine sociale è costituita da sole cooperative ed un 7% di cooperative di secondo grado, in cui accanto alle cooperative figurano anche dei soci imprenditori agricoli. L'incidenza delle cooperative di grado superiore raddoppia nel caso delle cooperative fra i 7 ed i 40 milioni di euro di fatturato e sfiora il 50% nel caso di quelle che superano i 40 milioni. Queste strutture sono inoltre più rappresentate nel settore ortoflorofrutticolo e in quello zootecnico da carne.

I soci per cooperativa sono in media 229 con una sostanziale stabilità rispetto al 2006 in termini generali; tuttavia nei settori vitivinicolo e lattiero-caseario si evidenzia una tendenza al ridimensionamento numerico della base sociale. Questa stessa dinamica di contrazione caratterizza anche le cooperative più grandi (fatturato superiore ai 40 milioni di euro), ma tende a coinvolgere prevalentemente i soci agricoli, cui fa da contraltare la tendenza all'ingresso di nuove cooperative a sostegno del fenomeno di consolidamento verso cooperative di grado superiore.

Una struttura d'impresa più articolata al crescere delle dimensioni è anche testi-

35 Ciò avviene nel linguaggio comune, mentre la definizione del Consorzio di imprese cooperative è disciplinata dall'Art. 27 della legge Basevi (DLG 1577/47) e prevede alcuni requisiti specifici differenti rispetto alla cooperativa.

monata dall'incidenza delle partecipazioni azionarie delle cooperative in società di capitali. In media il 6% delle cooperative avanzate ha partecipazioni di maggioranza ed il 12% di minoranza; nella classe con oltre 40 milioni di euro di fatturato queste percentuali salgono soprattutto per quanto riguarda le partecipazioni di maggioranza (i valori sono rispettivamente 30% e 18%), a testimonianza di un maggiore dinamismo delle cooperative che, tramite società di capitali, completano il ciclo produttivo e commerciale esercitando molto spesso un ruolo di controllo. La frequenza di partecipazioni azionarie è, infine, più elevata nei settori vitivinicolo ed ortoflorofrutticolo.

2.3. L'APPROVVIGIONAMENTO DI MATERIA PRIMA

Un elemento cardine nell'impresa cooperativa di trasformazione e valorizzazione è rappresentato dalla struttura degli approvvigionamenti e dal peso che in essi rivestono le materie prime conferite dai soci agricoltori. È, infatti, su questo rapporto che si gioca la coerenza o meno dell'attività della cooperativa con la sua *mission* mutualistica. In termini normativi una cooperativa di produzione risponde a questo requisito quando i conferimenti dei soci sul totale degli approvvigionamenti sono superiori al 50% in valore o in quantità.

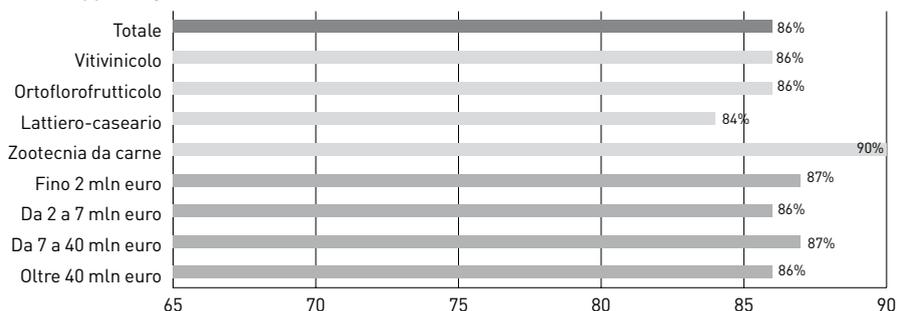
La quasi totalità delle cooperative avanzate (93%), rispetta questo principio, valorizzando quindi prevalentemente la produzione degli associati. Quel che presenta un certo margine di flessibilità è invece il grado con cui ciascuna impresa soddisfa questo principio, che trova espressione nella misura dell'incidenza dei conferimenti sul totale degli acquisti di materia prima destinata alla trasformazione/commercializzazione. Se misurata in termini di valore, nella cooperazione associata avanzata quest'incidenza raggiunge l'86%³⁶, un valore nettamente più elevato rispetto ai vincoli mutualistici (figura 2.1). L'indice inoltre mostra una scarsa variabilità sia in relazione al settore (si distingue lo zootecnico da carne che raggiunge il 90%) che alle dimensioni di impresa.

L'Osservatorio nel Rapporto 2006-2007 aveva viceversa riscontrato alcune differenze significative, riconducibili soprattutto alla dimensione della cooperativa: le imprese di dimensioni maggiori mostravano, infatti, una maggiore necessità di ricorrere ad approvvigionamenti da fornitori esterni per il complemento della gamma.

L'omogeneità che caratterizza il 2009 può essere ricondotta al fatto che si è trattato di un anno particolare per effetto delle crisi economica e che, a fronte di maggiori difficoltà di mercato, negli approvvigionamenti le cooperative abbiano scelto di privilegiare i conferimenti dei soci, limitando l'acquisto di materia prima da fornitori non soci.

³⁶ Ancora una volta sebbene i dati non siano direttamente confrontabili emerge una sostanziale analogia con il dato rilevato per l'universo della cooperazione associata.

Figura 2.1. Cooperazione agroalimentare avanzata: incidenza dei conferimenti dai soci sul totale approvvigionamenti (2009)



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

Raccogliendo in prevalenza la materia prima proveniente dai soci agricoltori, la cooperazione può contare su un altro importante punto di forza che consiste nello stretto rapporto che essa intrattiene con il territorio, in una dimensione prevalentemente locale (intesa come bacini di approvvigionamento prevalentemente regionali).

Se si considerano infatti il totale degli approvvigionamenti della materia prima conferita dai soci e di quella proveniente da altri fornitori, il 71% proviene dall'ambito locale, il 26% dal quello nazionale, mentre solo il 3% arriva dall'estero (figura 2.2).

Figura 2.2. Cooperazione agroalimentare avanzata: provenienza geografica degli approvvigionamenti (2009)

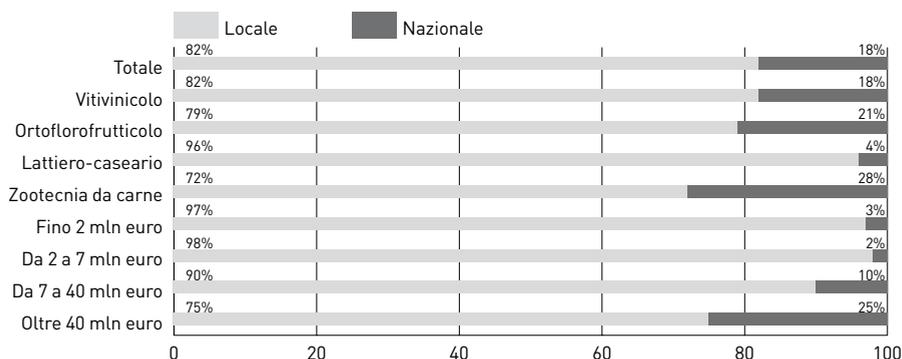


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).

La cooperazione avanzata quindi concentra, lavora e valorizza quasi esclusivamente materia prima italiana, ricorrendo al mercato estero per necessità di integrazioni della gamma o forniture specifiche che però rappresentano una quota trascurabile del totale. Nelle imprese di minori dimensioni (meno di 2 milioni di euro di fatturato) l'incidenza degli approvvigionamento locali raggiunge il 92%, contro il 65% di quelle di maggiori dimensioni (oltre 40 milioni di euro), a testimonianza che se queste sono le quote caratteristiche della cooperazione avanzata, presumibilmente la gran parte delle altre imprese di piccole e medie dimensioni difficilmente ha una visione del mercato di approvvigionamento che supera i confini regionali.

Nel caso dei conferimenti da soci la quota estera si annulla e l'82% della materia prima conferita proviene dal bacino regionale, contro un 18% di quello nazionale (figura 2.3).

Figura 2.3 – Cooperazione agroalimentare avanzata: provenienza geografica dei conferimenti dai soci (2009)



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

Il dato medio è fortemente condizionato dalle dinamiche relative alle imprese di maggiori dimensioni (oltre 40 milioni di euro di fatturato), in cui la quota di conferimenti di provenienza nazionale raggiunge il 25%, mentre scende progressivamente al 10% in quelle medie (7-40 milioni di euro) per attestarsi al 2/3% in quelle di piccole o piccolissime dimensioni (meno di 7 milioni di euro). Questo comportamento è legato, non soltanto a diverse esigenze produttive, di saturazione degli impianti o di ampiezza della gamma delle imprese più grandi, ma anche alla localizzazione territoriale dei soci che nelle aziende più strutturate si distribuiscono su un bacino più ampio, soprattutto quando si tratta di strutture di secondo grado.

Merita inoltre attenzione anche il diverso comportamento che si registra negli specifici settori dell'alimentare. La zootecnia da carne mostra una maggiore propensione a fare riferimento ad aree di approvvigionamento nazionale (28%), una circostanza presumibilmente legata al fatto che le imprese di macellazione hanno completato nel corso degli anni un percorso di razionalizzazione e concentrazione per raggiungere migliori condizioni di efficienza e che questo processo ha coinvolto anche la cooperazione.

Nel caso del vitivinicolo e dell'ortoflorofruitticolo la quota nazionale oscilla intorno al 20%, in linea con il dato medio. Nel caso dell'ortofrutta questo dato può essere spiegato con la proiezione nazionale che hanno soprattutto le grandi strutture, che completano la loro gamma con prodotti diversi, espressione delle vocazionalità di diverse aree del territorio italiano, sia per il fresco che per il trasformato. Questo stesso comportamento caratterizza anche il vitivinicolo, sebbene non manchino alcuni esempi di grandi cantine cooperative fortemente specializzate nella produzione espressione di uno specifico territorio. Il lattiero-caseario mostra infine la maggiore propensione all'impiego della materia prima locale, ma questo dato è riconducibile alla forte concentrazione territoriale della produzione di latte ed alla dislocazione delle cooperative di trasformazione in queste stesse aree.

2.4. I PRODOTTI ED IL MERCATO

2.4.1. La struttura dell'offerta

Definite le modalità di approvvigionamento, alcune indicazioni di interesse sulla cooperazione avanzata emergono dall'analisi dei prodotti realizzati e dai canali di vendita utilizzati.

In merito alla tipologia di prodotto realizzato, a livello generale, emerge che la cooperazione avanzata raggiunge il 45% del mercato servito grazie ad un marchio proprio, mentre circa il 50% del suo fatturato si divide fra prodotti finiti non a marchio (10%) o a marchio di altre imprese (3%), *private label* (20%) e prodotti che non raggiungono direttamente il mercato in quanto si tratta di materie prime e semilavorati (17%).

Occorre però tenere presente che una quota di quest'ultimo aggregato si riferisce 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, come emergerà meglio nell'analisi per canali di commercializzazione.

Il restante 5%, infine, è rappresentato dai servizi e da altri prodotti che sebbene siano complessivamente residuali in termini di fatturato complessivo, acquistano una certa importanza al decrescere delle dimensioni delle cooperative (figura 2.4)³⁷.

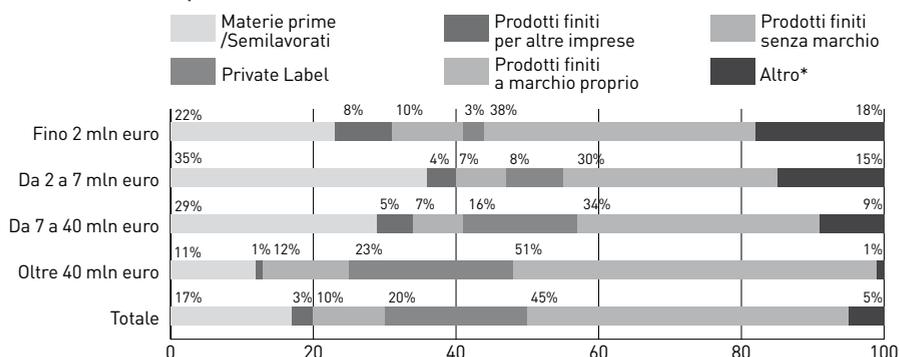
Questo indica che esistono ancora spazi di miglioramento nella valorizzazione della produzione agricola controllata dalla cooperazione avanzata, attraverso il recupero delle quote di valore aggiunto offerte dalle fasi a valle della filiera agroalimentare e da una più efficace differenziazione dell'offerta.

Di fatto questo sembra essere il percorso già intrapreso dalle imprese di maggiori dimensioni (oltre 40 milioni di euro), dato che la quota di prodotto non finito o indifferenziato è nettamente superiore nelle altre classi dimensionali di impresa. Allo stesso tempo la realizzazione di prodotti intermedi può riflettere la necessità dell'impresa cooperativa di giungere ad una veloce collocazione sul mercato del proprio prodotto quando il ciclo finanziario imponga l'esigenza di liquidare rapidamente i conferimenti dei propri soci.

Un approfondimento meritano i prodotti realizzati per conto della grande distribuzione (*private label*), poiché essi rappresentano una via privilegiata di collocazione di prodotti alimentari che sul mercato si comportano come *commodity*.

³⁷ La rilevazione riporta la struttura dell'offerta per tipologia di prodotto realizzato in termini di fatturato complessivo della cooperazione avanzata. Pertanto sono le imprese di maggiori dimensioni a influenzare in maniera più marcata questo indicatore, poiché generano valori assoluti di fatturato nettamente superiori alle altre cooperative.

Figura 2.4 – Cooperazione agroalimentare avanzata: tipologia di prodotto venduto per classi dimensionali di impresa (2009; incidenza sul fatturato totale)

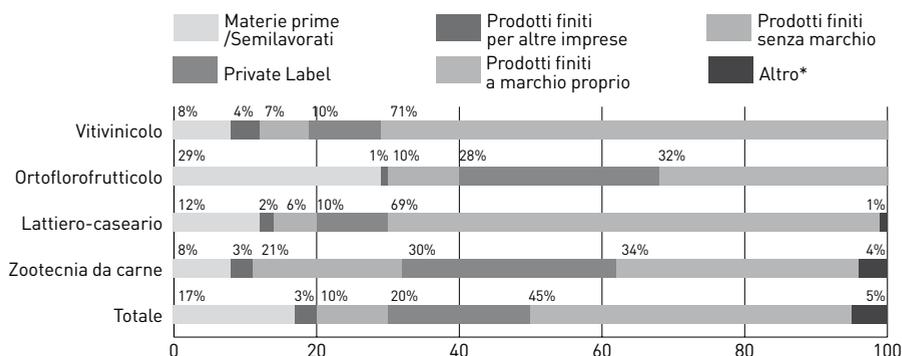


*La categoria altro comprende i servizi ed altre tipologie di prodotto.

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

Si tratta in particolare delle carni fresche e dell'ortofrutta fresca; come emerge dall'analisi per settori (figura 2.5) infatti, la quota di fatturato riferibile al prodotto a marchio della grande distribuzione oscilla intorno al 28-30% per l'ortoflorofruitticolo e la zootecnia da carne, mentre tende a dimezzarsi rispetto al valore medio nel vitivinicolo e nel lattiero-caseario, settori caratterizzati da prodotti finiti con un *brand* fortemente riconoscibile (69-71% del fatturato espresso dal settore), sia esso un marchio individuale ad esempio accade nel vino o una denominazione di origine, più diffusa fra i formaggi. La presenza di prodotti a marchio nell'ortofrutta e nella carne (variabile tra il 32-34%) è invece prevalentemente riconducibile al prodotto trasformato (conservas vegetali, succhi di frutta, carni in scatola, salumi, ecc.).

Figura 2.5 – Cooperazione agroalimentare avanzata: tipologia di prodotto venduto per settori (2009; incidenza sul fatturato totale)^o



^o Valgono le stesse considerazioni sviluppate per la figura 2.4.

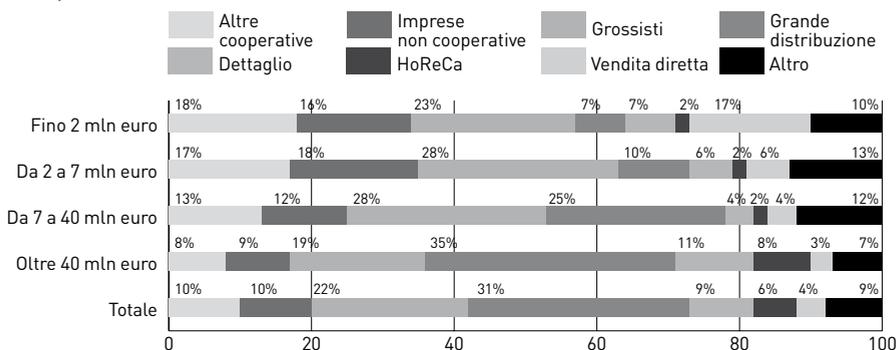
* La categoria altro comprende i servizi ed altre tipologie di prodotto. Essa è poco rappresentata nei settori di trasformazione poiché tende a confluire nelle cooperative di servizio che non sono oggetto dell'approfondimento.

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

2.4.2. I canali di vendita

L'articolazione dell'offerta trova una speculare corrispondenza nella struttura dei canali di vendita, in cui emerge il medesimo dualismo precedentemente delineato fra prodotti indifferenziati e prodotti a marchio e *private label* (figura 2.6).

Figura 2.6 – Cooperazione agroalimentare avanzata: canali di vendita per classi dimensionali di impresa (2009; incidenza sul fatturato totale)^o



^o Valgono le stesse considerazioni sviluppate per la figura 2.4.

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

Circa il 46% del fatturato della cooperazione associata avanzata viene, infatti, realizzato impiegando canali di accesso diretto al mercato che raggiungono diverse tipologie di cliente: la grande distribuzione (31%), il dettaglio tradizionale (9%), l'HoReCa (6%). Questo è il percorso che seguono in prevalenza i prodotti a marchio proprio e del distributore.

D'altro canto una quota pari a circa il 42% raggiunge il mercato attraverso l'intermediazione di grossisti (22%) o, trattandosi di semilavorati o materie prime, viene destinata ad altre imprese cooperative e non cooperative (entrambe 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, la cooperazione, anche avanzata, perde la possibilità di recuperare quota di valore aggiunto che viene ceduta agli altri anelli della catena. Questi ultimi clienti tendono ad assumere progressiva importanza con il ridursi delle dimensioni aziendali (raggiungendo quote complessive che oscillano fra il 50% ed il 60%, contro il 35% nelle imprese con oltre 40 milioni di euro di fatturato), ad indicare una generalizzata difficoltà delle imprese più piccole di raggiungere direttamente il mercato ed in particolare la grande distribuzione a causa delle criticità legate alla scala operativa, al rispetto di standard produttivi, al possesso di adeguate certificazioni, all'organizzazione logistica, ecc.

Il rapporto strutturato con la grande distribuzione è, infatti, appannaggio delle grandi imprese cooperative e lo stesso dato medio registrato per la cooperazione

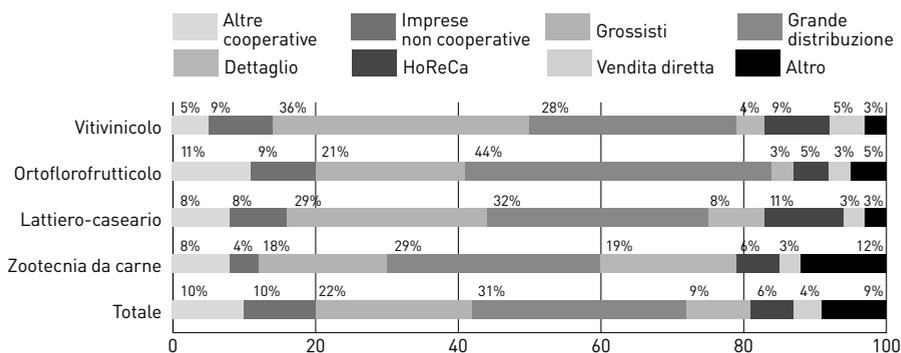
avanzata è fortemente legato al comportamento di un numero ridotto di imprese di grandi dimensioni, che esprimono una quota di fatturato molto elevata sul complesso del sistema cooperativo.

Parallelamente nelle piccolissime e piccole imprese acquista maggiore importanza la quota di fatturato realizzato con la vendita diretta al consumatore. Rispetto al dato medio della cooperazione avanzata pari al 4%, nelle imprese con meno di 2 milioni di euro di giro d'affari la quota di fatturato realizzata vendendo direttamente i propri prodotti al consumatore finale raggiunge il 17%. Questo canale, diffuso soprattutto fra le cooperative vitivinicole e lattiero-casearie, utilizza prevalentemente spacci aziendali o punti vendita dislocati negli stessi stabilimenti di produzione; in minima parte sono, inoltre, attivi negozi dedicati o la commercializzazione avviene attraverso mercati e attraverso internet (soprattutto per il vino).

Occorre tuttavia sottolineare che la maggior parte del fatturato generato con la vendita diretta fa comunque riferimento alle grandi imprese, in cui una quota percentuale anche bassa di fatturato si traduce in valori monetari molto più elevati rispetto a quelli generati dalla piccolissime cooperative. Per questo motivo la vendita diretta rappresenta trasversalmente un canale che contribuisce al rafforzamento del legame dell'impresa cooperativa con il territorio.

La specificità dei prodotti analizzati spiega altre differenze settoriali. Per quanto riguarda la carne, ad esempio, in Italia la distribuzione è ancora caratterizzata da un ruolo di rilievo del piccolo dettaglio (fra i negozi alimentari specializzati le sole macellerie rappresentano circa il 38% nel 2009); pertanto la quota destinata a questo canale raggiunge il 19% grazie al legame diretto instauratosi fra questi negozi e le cooperative di trasformazione. Viceversa il lattiero-caseario e soprattutto il vino, caratterizzati anch'essi da prodotti che arrivano al consumatore anche attraverso negozi specializzati, hanno un rapporto con il mercato, da un lato, mediato attraverso i grossisti, e, dall'altro, diretto al canale HoReCa.

Figura 2.7 – Cooperazione agroalimentare avanzata: canali di vendita per settori
(2009; incidenza sul fatturato totale)



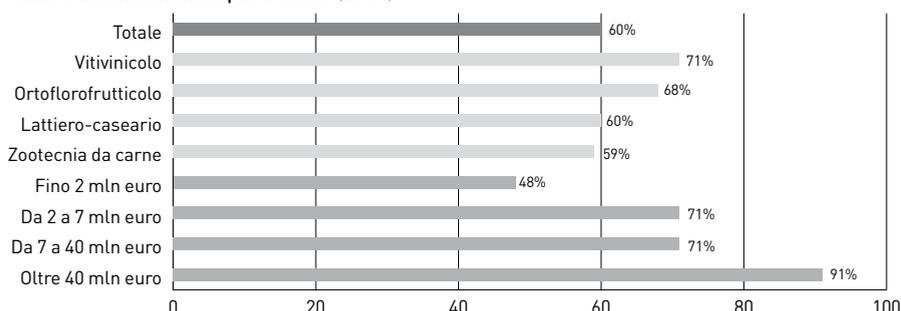
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).

2.5. GLI INVESTIMENTI

2.5.1. La propensione all'investimento e le fonti di finanziamento

Un ulteriore aspetto affrontato nell'analisi dei comportamenti delle imprese della cooperazione avanzata riguarda gli investimenti. Nel 2009, nonostante la negativa situazione economico-finanziaria, una parte importante di cooperative (60%) ha realizzato investimenti sebbene emergano alcune differenze fra settori e fra gruppi di imprese di differenti dimensioni (figura 2.8).

Figura 2.8 – Cooperazione agroalimentare avanzata: quota di cooperative che investe per classe dimensionale e per settore (2009)



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

Una maggiore incidenza di cooperative investitrici si riscontra, infatti, nell'orto-frutticolo e nel vitivinicolo (rispettivamente 68% e 71%) e tra le imprese più grandi (91%), mentre tale quota tende a ridursi nelle imprese di medie, piccole e piccolissime dimensioni. A influenzare negativamente la capacità di investimento delle imprese nel corso del 2009 è stata proprio il peggioramento della congiuntura economica nazionale ed internazionale, che si è tramutata in una generalizzata difficoltà nel reperimento delle risorse finanziarie necessarie ed ha condizionato il mercato servito, in maniera trasversale senza sostanziali differenze fra settori.

In generale emergono però alcuni comportamenti differenziati fra grandi e piccole imprese. Le prime, caratterizzate dalla necessità costante di un livello minimo di investimento in coerenza con una più complessa struttura aziendale e con traiettorie di sviluppo già intraprese, generalmente proseguono nel loro percorso, modulando però la spesa in funzione alla situazione congiunturale.

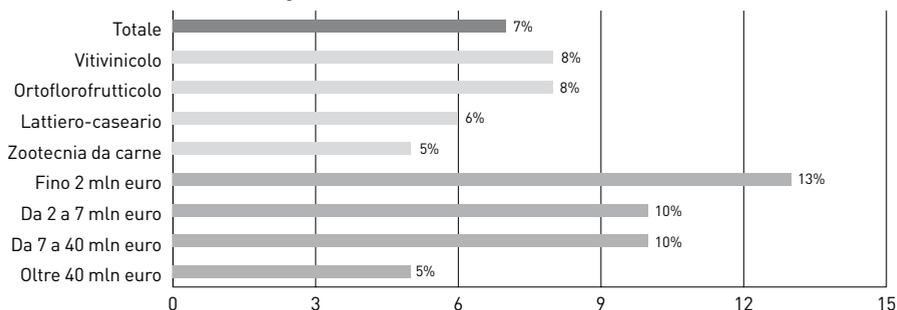
Si spiega perciò l'elevato numero di imprese che investe e una contemporanea propensione media all'investimento del 5% rispetto alle vendite nelle imprese che fatturano oltre 40 milioni di euro (figura 2.9).

Viceversa dal lato opposto le piccolissime imprese (meno di 2 milioni di euro di fatturato) si ripartiscono equamente fra coloro che, davanti al difficile scenario economico

– complice la minore capacità di reperimento di risorse finanziarie – scelgono di non investire e, dall'altro, quelle che invece affrontano un nuovo percorso di sviluppo. In particolare queste ultime si caratterizzano per una propensione all'investimento (13%) pari quasi al doppio della media della cooperazione avanzata a testimonianza di un importante sforzo teso ad un riposizionamento strutturale dell'impresa. Le imprese di piccole e medie dimensioni, infine, coerentemente si collocano in posizione intermedia, mentre le differenze fra settori esistono, ma non sono particolarmente marcate.

Figura 2.9 – Cooperazione agroalimentare avanzata: propensione all'investimento per classe dimensionale e fatturato

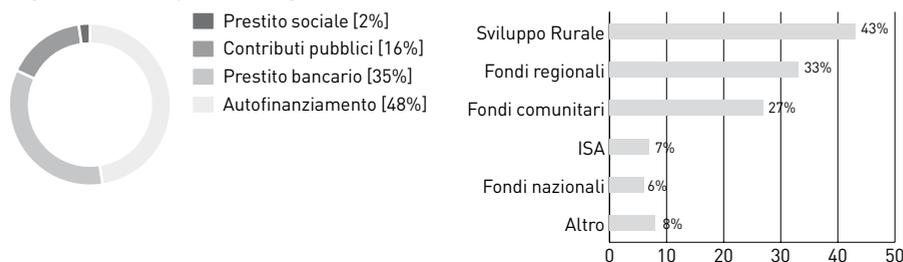
(2009; incidenza del valore degli investimenti sul fatturato)



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

L'analisi delle fonti di finanziamento offre un'ulteriore chiave di lettura circa i diversi comportamenti delle imprese sul tema degli investimenti. Le imprese della cooperazione associata avanzata che investono mostrano, infatti, un elevato ricorso a fonti interne ed in particolare impiegano prevalentemente l'autofinanziamento (50% del valore degli investimenti, con un limitatissimo contributo del prestito sociale); un'altro importante apporto proviene dai contributi pubblici (16%), per cui il ricorso agli istituti di credito raggiunge una quota del 35% (figura 2.10).

Figura 2.10 – Cooperazione agroalimentare avanzata: le fonti di finanziamento (2009)



Imprese che investono: incidenza delle diverse fonti sul valore totale degli investimenti

Imprese che hanno usufruito di contributi pubblici: importanza in relazione agli importi del contributo [risposta multipla]

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

La capacità di autofinanziamento però tende a contrarsi con il calo delle dimensioni aziendali e parallelamente cresce l'impiego di fonti esterne, ed in particolare, alla sostanziale stabilità del peso dei contributi pubblici, si contrappone una maggiore flessibilità dell'indebitamento bancario. È, però, proprio nelle cooperative di dimensione più piccole che l'accesso al credito è più problematico in quanto per esse risulta più complesso rispondere alle richieste di garanzie delle banche.

Un approfondimento merita il ruolo dei contributi pubblici come stimolo degli investimenti delle cooperative associate avanzate. Tra i diversi strumenti, i più utilizzati sono i Fondi del piano di sviluppo rurale, seguiti dai fondi regionali e altri fondi comunitari, mentre assumono un ruolo decisamente marginale i fondi dell'Istituto per lo Sviluppo Agroalimentare (ISA) e altri fondi legati a leggi nazionali. In particolare il ruolo dei fondi comunitari diversi dal Piano di sviluppo rurale assume più importanza nel settore vitivinicolo e soprattutto in quello ortoflorofrutticolo, in cui esistono norme specifiche. L'impiego di questa fonte di finanziamento non è però immune da ostacoli, fra i quali in particolare emerge con forza la lunghezza e la complessità degli adempimenti burocratici, accanto alla limitatezza dei fondi messi a disposizione.

2.5.2. La tipologia di investimenti realizzati

A completare il quadro delle modalità di investimento, alcune indicazioni di interesse provengono dall'analisi della tipologia di investimenti realizzati dalle imprese cooperative associate avanzate. Questo segmento della cooperazione agroalimentare presenta una forte focalizzazione in investimenti materiali che rappresentano sia gli investimenti più frequenti, ma anche quelli sui quali si concentrano le maggiori risorse finanziarie. In particolare poco meno dell'80% delle cooperative che investono nel 2009 (e nelle previsioni per il 2010 circa il 70%), concentra la maggior parte dei propri sforzi su rinnovamento ed ammodernamento degli impianti produttivi; in ogni caso nel 2009 nove cooperative su dieci intraprendono questo percorso (tabella 2.1).

Gli altri investimenti materiali, destinati a terreni e fabbricati, seguono a netta distanza, poiché rappresentano il primo investimento per volume finanziario nel 10% delle cooperative e hanno una frequenza pari a circa il 23%, sebbene nel 2010 tendano a rafforzarsi forse per gli effetti della crisi economica che ha reso il mercato immobiliare più appetibile a seguito del generale ridimensionamento dei prezzi.

Seguono gli altri tipi di investimento fra i quali è più difficile che l'importo finanziario sia tale da renderli i principali fra quelli realizzati dall'impresa nel corso dell'anno, ma per i quali è più significativo tener conto della frequenza (insieme delle destinazioni) con i quali sono realizzati nella cooperativa. In particolare gli investimenti di natura strettamente immateriale in marketing e promozione ed in formazione sono molto meno diffusi, tanto da coinvolgere rispettivamente meno di una cooperativa su dieci. Viceversa altre azioni come l'implementazione di sistemi di qualità e le attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, che hanno implicazioni sia di natura materiale

che immateriale, raggiungono una maggiore diffusione. Tuttavia, esaminando i dati relativi alle previsioni di investimento per il 2010, questo tipo di interventi sembra rivestire un minore interesse in prospettiva.

Tabella 2.1 – Imprese della cooperazione agroalimentare avanzata che investono: investimenti realizzati per tipologia (2009 e previsioni per il 2010)

	2009		2010 (previsioni)	
	Principale destinazione*	Insieme delle destinazioni°	Principale destinazione	Insieme delle destinazioni
Impianti e macchinari	79,6%	86,6%	69,5%	80,7%
Terreni e fabbricati	10,4%	23,3%	15,9%	30,9%
Marketing e promozione	1,0%	8,5%	1,4%	6,1%
Formazione	1,7%	7,1%	1,6%	7,4%
Organizzazione, gestione e sistemi informativi	0,3%	6,0%	0,8%	6,7%
Ricerca e sviluppo nuovi prodotti	1,7%	8,2%	1,5%	7,3%
Qualità	2,8%	15,9%	3,8%	13,7%
Rete di vendita	0,9%	2,4%	1,3%	3,8%
Altro	1,4%	5,0%	4,1%	9,7%
Quota imprese che investono su totale	60,4%	60,4%	63,1%	63,1%

*Investimento più importante in base all'ammontare investito (prima risposta; % di cooperative).

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

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

Ne emerge quindi un'impresa molto focalizzata sul ciclo produttivo e sul prodotto e meno sulle azioni strategiche da intraprendere per raggiungere il mercato. In questo senso trovano conferma i dati riportati in precedenza sulla tipologia di prodotto realizzato e sui canali di vendita; la tipologia di investimento riflette infatti la non completa visione del mercato che caratterizza la cooperazione in generale ed anche quella avanzata. Un deciso contributo in questo senso proviene inoltre dagli orientamenti proposti dal cofinanziamento pubblico, che prediligono linee di investimento a favore di interventi materiali piuttosto che immateriali.

2.6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Lo spaccato della cooperazione agroalimentare associata avanzata offre alcuni spunti di riflessione sulle dinamiche ed i comportamenti che caratterizzano la cooperazione nel suo complesso. I dati e le informazioni presentati in questo capitolo, infatti, mostrano i punti di forza del sistema, ma anche alcuni elementi di debolezza, nella lettura dei quali, inoltre, occorre tener conto del fatto che si sta esaminando un segmento specifico, quello caratterizzato da maggiori dimensioni e quindi più dinamico, e che la cooperazione nel complesso scivola invece verso un gradino inferiore, caratterizzata com'è da una forte presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni. Nonostante ciò la scelta di rappresentare molte variabili analizzando i comportamenti non tanto in termini di numerosità di impresa (che tendono a rappresentare

il fenomeno dal punto di vista della piccole imprese), ma riferendosi alla quota di fatturato espresso, ci restituisce un quadro più vicino al reale, in quanto sono proprio le imprese di maggiori dimensioni a controllare la maggior quota di prodotto conferito ed a indirizzare il mercato finale.

Il primo dato su cui soffermare l'attenzione è quello che caratterizza la *mission* della cooperazione e cioè il suo legame con il socio espresso dal rispetto dei criteri di mutualità, che nelle imprese di trasformazione, prevalente oggetto di indagine in questo capitolo, è esemplificato dall'incidenza dei conferimenti sugli approvvigionamenti di materia prima lavorata. I dati confermano la centralità di quest'aspetto, senza distinzioni fra tipologie di imprese, con un valore pari all'86%, nettamente superiore ai vincoli di legge. In particolare nel 2009 questo dato conferma che la cooperazione ha svolto quell'importante ruolo di garanzia nei confronti dei propri associati agricoltori, ritirandone la produzione anche in presenza di una congiuntura di mercato – sia a livello nazionale che estero – particolarmente negativa. Una società di capitali può, infatti, dimensionare la propria offerta in relazione alle caratteristiche della domanda, scegliendo le quantità di materia prima di cui approvvigionarsi ed eventualmente contraendole in una situazione di minore richiesta del mercato. La cooperativa viceversa garantisce comunque il ritiro dei conferimenti dei propri associati, impegnandosi a trovare una successiva collocazione sul mercato per assicurare la remunerazione al socio. In questo senso i gradi di libertà nella gestione strategica dell'impresa cooperativa sono più limitati rispetto ad un'impresa di capitali, poiché essa è per sua stessa natura focalizzata sulle esigenze del conferitore agricolo.

La sua attenzione al socio è anche espressa dal legame che la cooperazione intrattiene con il territorio, valorizzando quasi esclusivamente materia prima italiana (97%), in prevalenza di provenienza locale. Al di là della differente apertura sul bacino di approvvigionamento nazionale, legato alle diverse dimensioni di impresa ed ai settori di riferimento, questa specializzazione costituisce senz'altro un punto di forza, su cui forse la cooperazione non ha ancora investito in termini di riconoscimento sul mercato italiano ed internazionale, nei quali esiste un vantaggio competitivo per il *made in Italy*. Questo percorso è, infatti, possibile nel caso di un prodotto differenziato riconoscibile al consumatore; viceversa è più difficile per semilavorati e materie prime e, in alcuni settori specifici, per i prodotti non a marchio proprio per i quali questo punto di forza non trova efficace espressione. Sebbene esistano prodotti che per loro natura possono seguire solo in parte questi percorsi di valorizzazione (si pensi a ortofrutta e carne, che tendono a configurarsi come *commodity* se non trasformati), questo ambito è quello su cui è importante che le cooperative di piccole dimensioni facciano dei passi in avanti, lungo la strada già efficacemente percorsa dalle imprese di maggiori dimensioni.

Sono sempre queste ultime, inoltre, ad avere una visione diretta del mercato finale, non mediata da altri soggetti (altre imprese cooperative e non, grossisti, ecc.) che trattengono quote di valore aggiunto. Questo fatto da un lato è appunto riconducibile

alla loro maggiore capacità di avere un'offerta differenziata, ma anche e soprattutto al raggiungimento di una scala dimensionale che consente loro massa critica, efficienza, segmentazione dell'offerta, standard qualitativi e di processo, organizzazione logistica, ecc., tutti requisiti necessari per dialogare con i soggetti a valle ed in particolare la grande distribuzione, che gode di un rilevante potere contrattuale, non solo nei confronti della cooperazione, in virtù delle sue dimensioni e del rapporto diretto con il consumatore finale.

Gli investimenti, infine, rappresentano una cartina al tornasole della strada intrapresa dalla cooperazione lungo questo percorso di crescita. Prevalgono gli investimenti materiali a fronte di una minore frequenza di quelli immateriali – ad esempio marketing –, ad ulteriore testimonianza del fatto che le imprese cooperative sembrano ancora concentrate su strategie di consolidamento e di razionalizzazione del processo produttivo, piuttosto che su azioni dirette sul mercato.

Nonostante gli sforzi intrapresi negli ultimi anni sul fronte commerciale, specie dalle imprese più strutturate e dinamiche, lo sviluppo delle cooperative agroalimentari resta quindi fortemente orientato al prodotto più che al mercato coerentemente con una tradizione e una cultura di impresa che, con i suoi aspetti positivi e negativi, ha sempre messo al centro dell'azienda la funzione produttiva. Ciò ha permesso di mantenere un forte controllo della produzione e uno sviluppo qualitativo dei prodotti accompagnato non poche volte da sistemi di qualità e certificazione.

D'altro canto però, nell'attuale mercato, la capacità di commercializzare dei prodotti è sempre più funzione di aspetti immateriali, come la capacità di comunicare al consumatore immagini ed emozioni (marketing), conoscere e sviluppare canali e mercati nuovi (forza commerciale), reperire informazioni su nuovi segmenti di consumo o nuovi mercati geografici per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (packaging ad esempio). Il consolidamento e la valorizzazione dei prodotti della cooperazione non potrà quindi avvenire senza uno sforzo crescente sul fronte del mercato in grado di dare valore economico a quelle specificità produttive – come il forte radicamento sul territorio o l'origine italiana delle materie prime utilizzate – che costituiscono un enorme potenziale per il sistema cooperativo agroalimentare italiano.

3.

Le performance delle cooperative agroalimentari

3.1. PREMESSA

Questa sezione del lavoro è dedicata all'analisi economica e finanziaria delle imprese cooperative agroalimentari, con il fine di mettere in rilievo le peculiarità strutturali e le *performance* che contraddistinguono i principali comparti alimentari in cui opera la forma cooperativa.

Prima di verificare le evidenze emerse, è tuttavia doveroso soffermarsi brevemente sul peculiare contesto dell'analisi – il sistema cooperativo agroalimentare – che incide profondamente sull'impostazione seguita e sull'interpretazione dei risultati.

L'impresa cooperativa, al pari delle altre forme di impresa, infatti, si presenta come un'unità economica giuridicamente indipendente, la cui esistenza trova tuttavia giustificazioni del tutto peculiari e differenti da quelle che invece sono alla base della costituzione e della vita di una società non cooperativa.

Questa particolare forma di impresa nasce al servizio di altri soggetti e può essere pensata come la “proiezione di impresa” dei suoi soci agricoli i quali affidano ad essa le attività più a valle (condizionamento, stoccaggio, trasformazione e commercializzazione) per incorporare valore aggiunto e migliorare la redditività. In tal senso, scopo della cooperativa è creare valore e margini da distribuire ai propri soci conferitori di materia prima agricola, con i quali si intrattiene quindi una relazione che va ben al di là di quella fornitore – cliente che caratterizza una normale società non cooperativa.

Se in tale definizione si riconosce la cooperativa di produzione, accanto a questa realtà, tra le cooperative agricole rientrano, seppur in numero inferiore e con una rilevanza economica complessivamente più ridotta, anche quelle di servizio all'agricoltura le quali operano in favore dei soci agricoli con l'obiettivo di rendere più efficiente e vantaggioso l'accesso agli *input* produttivi.

In ogni caso, il legame funzionale tra socio e cooperativa costituisce la *ratio* della cooperazione agroalimentare e allo stesso tempo determina dei riflessi significativi sulla composizione del bilancio dell'impresa cooperativa sia sotto il punto di vista

del risultato gestionale che per quel che riguarda la struttura delle fonti di finanziamento.

Fatte salve le scelte di portare a nuovo gli utili conseguiti a scopo di successivo investimento, generalmente, gli eventuali margini di una cooperativa di produzione agroalimentare vengono utilizzati per remunerare i conferimenti di materia prima agricola dei soci a valori superiori a quelli di mercato. In altri termini, la gran parte della redditività prodotta viene contabilizzata in bilancio come un costo e più in particolare assieme al costo d'acquisto "reale" degli *input* produttivi. Ciò vuol dire che di fatto è impossibile verificare la redditività dell'impresa cooperativa in quanto essa viene in gran parte contabilizzata indistintamente insieme ai costi di acquisto.

In modo speculare, anche il bilancio delle cooperative agricole di servizi è fortemente influenzato dalla *ratio* cooperativa che nel caso specifico si traduce nell'obiettivo di minimizzare il costo di accesso agli *input* produttivi dei soci agricoli; a titolo esemplificativo, quindi, in tale contesto l'impresa cooperativa, compatibilmente con il suo equilibrio economico-finanziario, tende a ridurre i prezzi di vendita praticati ai soci rispetto a quelli di mercato.

Per tali motivi, nel proseguo dell'analisi è doveroso avere un'attenzione particolare sugli indici di redditività, visto che, con queste premesse, i risultati potrebbero essere molto ambigui. Particolare enfasi sarà data agli indicatori di efficienza gestionale delle imprese considerate, valori che, a parità di dinamica congiunturale sul fronte della domanda, possono tra l'altro dare indicazioni indirette sulla capacità dell'impresa di creare valore e reddito.

Per quel che concerne, invece, la posizione finanziaria e patrimoniale del sistema cooperativo agroalimentare, la situazione è differente ma comunque degna di sottolineatura.

In tal caso è possibile fare delle valutazioni su struttura ed equilibrio finanziario e patrimoniale delle cooperative in quanto i valori che ne sono alla base non risentono di problemi simili a quanto visto invece per alcuni dei valori che compongono il Conto Economico. Nel realizzarle però bisogna tenere presente come esse siano strettamente correlate alle peculiarità che distinguono ancora una volta la forma cooperativa dalle altre forme di impresa.

Se in un'impresa di capitali, la remunerazione dei soci (azionisti) cresce proporzionalmente al capitale sociale sottoscritto, ciò non avviene nelle imprese cooperative, dove, in maniera differente, la remunerazione dei soci è correlata alla quantità e alla qualità della materia prima agricola conferita a prescindere dal capitale sociale sottoscritto.

Di fatto, tale sostanziale differenza limita sensibilmente la propensione alla capitalizzazione di una cooperativa e tale *deficit* viene compensato da rapporti di finanziamento (onerosi e non) dei soci verso la cooperativa, rapporti questi ultimi che vengono contabilizzati comunque come debiti della cooperativa piuttosto che come capitale sociale.

Tutto ciò porta con sé degli istantanei riflessi sulla struttura di finanziamento dell'impresa cooperativa, dove solitamente il grado di capitalizzazione è più basso ma nel contempo una parte del debito è riferibile a un rapporto con i propri soci, una tipologia di debito che ha caratteristiche diverse, in termini di esigibilità ed onerosità, da quello che invece si intrattiene con finanziatori terzi (banche ad esempio).

Anche se in questa sede l'attenzione si focalizzerà esclusivamente sulle imprese cooperative (a differenza di quanto fatto nella passata annualità dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola³⁸), è opportuno, quindi, sottolineare come l'interpretazione dei risultati che emergono dall'analisi non possa prescindere dalle peculiarità della forma cooperativa e dai riflessi sulla struttura economico-finanziaria.

Questa sezione del lavoro si sviluppa per *step* successivi e consequenziali.

Una prima parte è dedicata all'approccio metodologico e in particolare alla descrizione del campione con le sue stratificazioni per specifico comparto e dimensione aziendale.

Il lavoro di analisi vero e proprio, invece, avrà come suo primo obiettivo quello di evidenziare le specificità strutturali che differenziano i diversi comparti merceologici della cooperazione agroalimentare.

Successivamente, l'attenzione si focalizzerà sulle dinamiche economico-finanziarie nel periodo 2006-2008 relativamente all'intero sistema cooperativo agroalimentare associato, grazie anche all'ausilio di un *set* di indicatori di bilancio³⁹ e ad alcune prime riflessioni circa le diverse evidenze che emergono a seconda della classe dimensionale di impresa.

Analisi simili e di maggiore dettaglio verranno poi formulate con *focus* specifici su ciascuno dei quattro comparti dell'agroalimentare dove più importante è la presenza della cooperazione, ovvero, il vitivinicolo, il lattiero-caseario, lo zootecnico da carne e l'ortoflorofrutticolo.

Chiaramente i quattro settori analizzati non coprono tutta la cooperazione agroalimentare associata visto che ci sono cooperative posizionate in altri comparti produttivi (l'olivicolo, il forestale, ecc.) e che nella complessiva cooperazione agroalimentare associata, come anticipato, oltre alle cooperative di produzione, rientrano anche cooperative di servizi per l'agricoltura.

Oltre a quanto sviluppato e riportato in questa sezione di lavoro, è stato realizzato un ulteriore approfondimento analitico sulle *performance* delle cooperative e sulla loro confrontabilità con le imprese non cooperative. In particolare, ci si riferisce ad un tentativo di formulazione di un innovativo metodo di misurazione e stima delle *performance* delle imprese cooperative in termini comparativi rispetto ad un gruppo di imprese non cooperative simili per segmento e ciclo produttivo, gamma dei pro-

38 Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali (MIPAAF), *Rapporto 2006-2007 – Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana*, Agra Editrice, Roma.

39 Cfr Box 3.1.

dotti offerti. Per favorire l'attendibilità di questa proposta metodologica, la scelta è stata quella di concentrare l'attenzione su un *target* di imprese, cooperative e non, ben definito, ovvero i caseifici del Parmigiano-Reggiano.

I risultati di questo lavoro, di natura prettamente metodologica, possono essere consultati in Appendice nella sezione specificatamente dedicata.

3.2. L'APPROCCIO METODOLOGICO E LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

Per la costruzione del campione di analisi sono state considerate tutte le imprese cooperative agroalimentari aderenti alle cinque Organizzazioni di rappresentanza riconosciute (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti ed Unicoop) per le quali si è riscontrata la disponibilità di bilancio per l'intera serie storica 2006-2007-2008.

Laddove disponibili, sono stati utilizzati i bilanci consolidati (piuttosto che i bilanci di esercizio) al fine di considerare anche quelle società che, controllate da cooperative, contribuiscono a definire il valore e le *performance* del sistema cooperativo agroalimentare associato.

Il campione così costruito conta complessivamente 2.396 cooperative agroalimentari associate, ovvero circa la metà dell'intero universo di riferimento⁴⁰, a testimonianza dell'ottima rappresentatività dell'analisi.

I comparti dell'agroalimentare che risultano maggiormente rappresentati nel campione sono, nell'ordine, il lattiero-caseario (561 cooperative; 23% del campione), l'ortoflorofrutticolo (516 cooperative; 22% del campione), il vitivinicolo (367 cooperative; 15% del campione) e lo zootecnico da carne (187 cooperative; 8% del campione). Stratificando il campione delle cooperative agroalimentari associate per dimensione è immediato notare l'elevata numerosità delle realtà di piccole e piccolissime dimensioni (1.337 – ovvero il 56% – con un fatturato inferiore a 2 milioni di euro e 1.946 – l'81% – con un fatturato inferiore ai sette milioni di euro) (tabelle 3.1 e 3.2). Il comparto dove maggiore è il peso delle realtà più strutturate è lo zootecnico da carne (il 10% delle imprese ha un fatturato superiore ai 40 milioni di euro) anche se va segnalato come tale incidenza sia strettamente legata alla minore numerosità delle imprese zootecniche (187) rispetto a comparti molto più numerosi come l'ortoflorofrutticolo e il lattiero caseario⁴¹; al contrario, imprese di rilevanti dimensioni economiche sono molto rare nel vitivinicolo (solo il 3% delle imprese ha un fatturato superiore ai 40 milioni di euro e il 74% non raggiunge i 2 milioni di euro di vendite annue).

⁴⁰ Imprese cooperative agroalimentari aderenti alle cinque Organizzazioni Nazionali di rappresentanza riconosciute.

⁴¹ Non a caso, in valore assoluto, i comparti agroalimentari che contano il maggior numero di cooperative con fatturato superiore a 40 milioni di euro sono, nell'ordine, l'ortoflorofrutticolo, il lattiero caseario e lo zootecnico da carne.

Le analisi economico-finanziarie riferibili alla cooperazione agroalimentare nel complesso e ai singoli comparti esaminati sono state realizzate a partire dai bilanci somma delle imprese; con tale approccio metodologico, i valori aggregati tengono in considerazione, quindi, il diverso effetto che realtà di peso economico differente hanno sul comparto di riferimento⁴².

Tabella 3.1 – Campione di cooperative agroalimentari associate con disponibilità di bilancio per il periodo 2006-2008: numerosità per settore e dimensione (soglia di fatturato)

	Totale	< 2 mln €	2-7 mln €	7-40 mln €	> 40 mln €
Lattiero-caseario	23,4%	20,1%	32,3%	20,3%	24,2%
Ortoflorofrutticolo	21,5%	17,0%	24,1%	33,0%	26,3%
Vitivinicolo	15,3%	11,5%	20,4%	22,8%	8,4%
Zootecnico	7,8%	8,9%	4,4%	6,2%	20,0%
Altro	31,9%	42,5%	18,7%	17,7%	21,1%
Totale cooperazione agroal. associata (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale cooperazione agroal. associata (valori assoluti)	2.396	1.337	609	355	95

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Tabella 3.2 – Campione di cooperative agroalimentari associate con disponibilità di bilancio per il periodo 2006-2008: distribuzione % per dimensione (soglia di fatturato)

	Totale	Lattiero-caseario	Ortoflorofrutticolo	Vitivinicolo	Zootecnico	Altro
< 2 mln €	55,8%	48,0%	44,0%	42,0%	63,6%	74,2%
2-7 mln €	25,4%	35,1%	28,5%	33,8%	14,4%	14,9%
7-40 mln €	14,8%	12,8%	22,7%	22,1%	11,8%	8,2%
> 40 mln €	4,0%	4,1%	4,8%	2,2%	10,2%	2,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.3. INDICAZIONI STRUTTURALI DELL'ANALISI DI BILANCIO: DIFFERENZE SETTORIALI

Una prima tipologia di informazioni desumibile dall'analisi dei bilanci delle cooperative agroalimentari attiene le caratteristiche strutturali delle stesse.

A livello generale, emerge anzitutto come le cooperative di trasformazione agroalimentare siano strutturalmente diverse a seconda dello specifico comparto merceologico di riferimento e, al loro interno, in base alla dimensione di impresa. Tali indicazioni sono chiaramente evidenti nel momento in cui si mette a confronto il conto economico dei quattro principali comparti agroalimentari per il sistema cooperativo: vitivinicolo, lattiero-caseario, zootecnico da carne e ortoflorofrutticolo (tabella 3.3).

Dalla struttura dei costi è, infatti, possibile identificare il posizionamento di ciascu-

⁴² Naturalmente, le imprese maggiori hanno un peso proporzionalmente superiore (in base al fatturato) sui valori aggregati dei campioni.

no di questi specifici comparti rispetto a diverse variabili strutturali come ad esempio il livello di integrazione e la valorizzazione del prodotto, l'importanza del fattore lavoro, l'impatto della gestione finanziaria su quella economica.

Una delle evidenze più interessanti consiste certamente nel fatto che il vitivinicolo e il lattiero caseario risultano i comparti a maggior valore aggiunto⁴³, nonostante si caratterizzino allo stesso tempo per una maggiore propensione all'esternalizzazione di attività (più elevato peso dei costi per servizi). La maggiore capacità di sviluppare valore aggiunto in questi due contesti sembra imputabile a un ciclo produttivo più lungo cui segue, parallelamente, una maggiore capacità di valorizzazione della materia prima conferita.

Lo zootecnico da carne è invece il comparto dove maggiore è l'incidenza dei consumi sul fatturato; la differenza rispetto agli altri comparti appare troppo elevata da essere eventualmente imputata alla capacità di remunerare i soci. Se ne deduce come in questo comparto ci sia, complessivamente, una minore valorizzazione del prodotto da parte del sistema cooperativo, considerato che, rispetto ad altri comparti, si registra un'attività di trasformazione meno intensa⁴⁴.

I settori a maggior intensità di lavoro sono il vitivinicolo e l'ortoflorofrutticolo; il primo si caratterizza, allo stesso tempo per una significativa incidenza dei costi legati ad investimenti in capitale (ammortamenti), una circostanza giustificabile probabilmente nella rilevanza in questo comparto degli investimenti in impianti. Inoltre, la cooperazione vitivinicola è anche quella dove si evidenzia un'importanza particolare della gestione accessoria, dove una parte importante dei ricavi sembra riconducibile ai contributi; questa parte di gestione assume un ruolo non banale anche nell'ortoflorofrutticolo, mentre risulta residuale nel caso dello zootecnico da carne e nel lattiero-caseario. I comparti che più di altri sembrano risentire degli oneri legati alla gestione finanziaria sono il vitivinicolo e il lattiero-caseario, ovvero gli stessi due comparti dove più lungo è il ciclo produttivo e maggiore è l'attività di trasformazione e valorizzazione, con conseguenze dirette sulla necessità di capitale (tra cui debiti onerosi). Inoltre, la lunghezza del ciclo produttivo si ripercuote sul ciclo finanziario (*gap* temporale tra pagamento degli *input* e incasso sulla vendita degli *output*) impattando sul livello e sull'incidenza degli oneri finanziari.

Sul fronte patrimoniale, i maggiori livelli di capitalizzazione si ritrovano nell'ortoflorofrutticolo e nel vitivinicolo; in quest'ultimo caso, ciò potrebbe essere imputabile alla diffusa pratica di trattenere una quota del valore dei conferimenti in conto futuro aumento di capitale, a titolo di riserva e quindi patrimonio netto. Inoltre, non può essere trascurato il fatto che, sia la cooperazione vitivinicola che quella ortofrutticola

⁴³ Tale valutazione comparativa parte dall'assunto che la quota di consumi imputabile alla remunerazione dei soci non sia molto diversa da comparto a comparto; si tratta naturalmente di una semplificazione funzionale all'interpretazione dei dati stante le difficoltà di lettura dei bilanci delle cooperative.

⁴⁴ La gran parte della produzione di insaccati e prosciutti si riferisce, non a caso, a imprese non cooperative.

hanno una storia piuttosto lunga, laddove ciò ha favorito l'accumulazione di capitale e patrimonio netto. In maniera coerente, sono sempre questi due settori quelli dove le immobilizzazioni assumono un peso molto rilevante nella distribuzione degli impieghi/attività (figura 3.1). Nell'ortofrutta ciò potrebbe essere dovuto, in termini relativi, al basso valore delle rimanenze (causa deperibilità del prodotto), mentre, nel vitivinicolo, l'elevato valore delle immobilizzazioni trova giustificazione negli investimenti che richiede il comparto, soprattutto in termini di impiantistica. Diversamente, le cooperative zootecniche registrano un peso delle attività correnti molto elevato e sensibilmente al di sopra di quanto registrato negli altri comparti esaminati⁴⁵.

Oltre alle evidenti caratterizzazioni settoriali, all'interno di ciascun comparto merceologico emergono poi delle significative differenze che possono essere attribuite alle dimensioni aziendali. I dati di efficienza ed equilibrio finanziario sembrano, infatti, strutturalmente legati alla scala operativa delle imprese, dove le cooperative di maggiori dimensioni sono quelle che registrano le *performance* migliori in termini sia di solidità che di dinamismo economico. È quindi evidente come la cooperazione agroalimentare si strutturi su realtà profondamente diverse non solo per lo specifico comparto di pertinenza, ma anche per dimensioni economiche ed operative di attività cui fanno riscontro risultati aziendali molto differenti (tabella 3.4).

Box 3.1 – I principali indicatori di bilancio utilizzati

ROE (Remunerazione del capitale proprio) = Utile di esercizio / Patrimonio Netto
ROA (Remunerazione di tutto il capitale investito – finanziario e commerciale) = Reddito operativo globale / Totale capitale investito
Ricavi per unità di costo del lavoro = Fatturato / Costo del lavoro
Rotazione Capitale Investito = Fatturato / Capitale investito
Indice di Patrimonializzazione = Patrimonio netto / Totale capitale investito (Totale Passivo)
Indice del Margine di Struttura Allargato = (Patrimonio Netto + Passivo consolidato) / Attivo Immobilizzato
Indice del Margine di Struttura = Patrimonio Netto / Attivo Immobilizzato
Rapporto Corrente = Attivo corrente / Passivo corrente
Indice di liquidità primaria = (Attivo corrente – Rimanenze finali) / Passivo corrente
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione = Oneri finanziari / valore della produzione
Peso degli oneri finanziari sui debiti = Oneri finanziari / Totale debiti

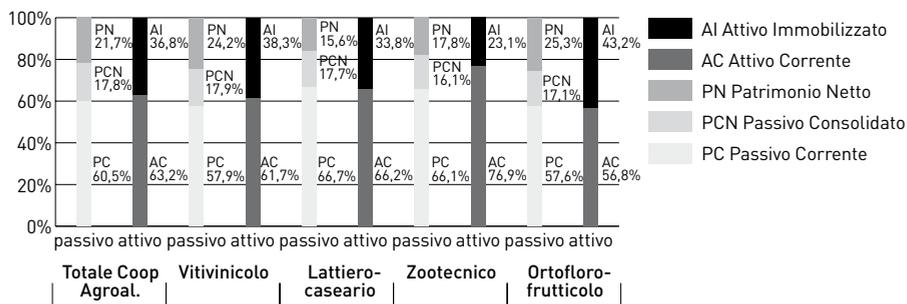
⁴⁵ Ciò dipende dal fatto che il valore degli animali viene contabilizzato come rimanenze e quindi come attività correnti.

Tabella 3.3 – Struttura del Conto economico della cooperazione associata nei principali comparti dell'agroalimentare (2008)

	Totale coop. agroalimentare	Vitivinicolo	Lattiero caseario	Zootecnico	Ortofloro-frutticolo
Valore della produzione	100%	100%	100%	100%	100%
di cui Ricavi Netti	99,6%	97,8%	100,5%	99,2%	99,7%
Consumi	77,0%	74,0%	72,7%	82,7%	75,9%
Costi per servizi e godimento beni di terzi	13,2%	14,5%	15,8%	10,3%	14,1%
Valore aggiunto	9,8%	11,4%	11,5%	6,9%	10,0%
Costo del lavoro	7,8%	8,5%	7,3%	7,3%	8,4%
Margine operativo lordo	2,1%	2,9%	4,2%	-0,3%	1,6%
Ammortamenti ed altri accantonamenti	2,5%	4,5%	3,4%	0,8%	2,8%
Totale Costi Operativi	100,5%	101,5%	99,2%	101,1%	101,2%
Reddito Operativo Caratteristico	-0,5%	-1,5%	0,8%	-1,1%	-1,2%
Proventi Accessori	0,4%	0,5%	0,3%	0,4%	0,2%
Saldo ricavi/oneri diversi	1,6%	4,0%	0,7%	0,8%	2,6%
Reddito Operativo Globale	1,5%	2,9%	1,8%	0,0%	1,7%
Oneri finanziari	1,7%	2,7%	2,3%	0,6%	1,4%
Reddito di competenza	-0,1%	0,2%	-0,5%	-0,7%	0,3%
Risultato gestione straordinaria	0,1%	0,3%	-0,1%	0,0%	0,1%
Reddito pre - imposte	0,0%	0,6%	-0,6%	-0,7%	0,4%
Imposte	0,3%	0,3%	0,3%	0,1%	0,2%
Reddito netto d'esercizio	-0,3%	0,3%	-0,9%	-0,8%	0,2%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Figura 3.1 – Struttura patrimoniale della cooperazione associata nei principali comparti dell'agroalimentare (2008)



Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.4. LE DINAMICHE ECONOMICO-FINANZIARIE

Oltre a fornire indicazioni di natura strutturale, l'analisi di bilancio costituisce soprattutto lo strumento principale per monitorare le dinamiche economico-finanziarie delle imprese. In tal senso, sono state rilevate le *performance* della cooperazione agroalimentare associata tra il 2006 e il 2008 – in termini di sviluppo aziendale, redditività,

efficienza ed equilibrio finanziario e patrimoniale – cercando di contestualizzare, laddove possibile, i risultati emersi all’andamento di mercato dei prodotti agricoli.

Anche in virtù delle profonde differenze che caratterizzano i diversi comparti merceologici dell’agroalimentare, alla valutazione del sistema cooperativo nel suo insieme, si è poi affiancato un *focus* su ciascuno dei principali comparti nel quale opera la cooperazione ovvero, il vitivinicolo, lo zootecnico da carne, il lattiero-caseario e l’ortoflorofrutticolo. A completamento dell’analisi, per ognuno di essi si è cercato di individuare l’eventuale ruolo delle dimensioni di impresa sulle *performance* aziendali.

Tabella 3.4 – I principali indicatori di bilancio della cooperazione agroalimentare associata per classe dimensionale di impresa, medie 2006-2008

	Media 2006-08	Fasce di fatturato (milioni di €)			
		< 2	2-7	7-40	> 40
Redditività					
ROE	0,2%	-1,7%	0,5%	0,8%	0,0%
ROA	1,8%	1,0%	1,7%	1,7%	2,0%
Efficienza					
Ricavi per unità di costo del lavoro	12,2	6,4	11,2	13,3	12,8
Rotazione Capitale Investito	1,18	0,61	0,83	1,02	1,42
Equilibrio patrimoniale e finanziario					
Indice di Patrimonializzazione	20,8%	21,9%	19,7%	23,8%	19,6%
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,09	1,01	1,10	1,03	1,12
Indice del Margine di Struttura	0,58	0,51	0,57	0,63	0,57
Rapporto Corrente	1,05	1,01	1,06	1,02	1,07
Indice di liquidità primaria	0,70	0,58	0,56	0,67	0,76
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	1,6%	2,9%	2,0%	1,5%	1,4%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,4%	2,4%	2,2%	2,1%	2,6%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.4.1. La cooperazione agroalimentare associata nel suo complesso

Nel triennio 2006-2008, complessivamente il sistema cooperativo associato che opera nell’agroalimentare ha visto crescere sensibilmente il proprio fatturato (tabella 3.6); questo risultato estremamente positivo (oltre +20% tra il 2006 e il 2008) appare almeno in parte correlato all’accresciuto valore delle materie prime impiegate nei processi produttivi. In un periodo contrassegnato dalla crescita dei prezzi delle *commodity* agricole, le cooperative sono riuscite quindi a garantire una maggiore remunerazione dei conferimenti anche grazie all’aumento dei prezzi di vendita. In sintesi, generalmente non sembra essersi allargata la scala operativa (quantità prodotte) delle cooperative; la crescita del fatturato sembra invece strettamente correlata a un processo inflazionistico dei prodotti agroalimentari nel periodo in questione. In questo contesto, merito delle cooperative è quello di aver avuto la “forza” di scaricare sul mercato al consumo l’incremento della remunerazione corrisposta ai soci, a testimonianza comunque della bontà dei prodotti offerti e della fidelizzazione dei propri clienti.

Forti indizi a supporto di tali considerazioni vengono dalla lettura del conto economico aggregato della cooperazione agroalimentare associata (tabella 3.5).

Tabella 3.5 – Conto economico della cooperazione agroalimentare associata: trend 2006-2008

	2008	2007	2006
Valore della produzione	100%	100%	100%
di cui Ricavi Netti	99,6%	99,4%	100,7%
Consumi	77,0%	76,4%	75,2%
Costi per servizi e godimento beni di terzi	13,2%	13,3%	13,9%
Valore aggiunto	9,8%	10,2%	10,9%
Costo del lavoro	7,8%	8,2%	8,7%
Margine operativo lordo	2,1%	2,1%	2,1%
Ammortamenti ed altri accantonamenti	2,5%	2,7%	3,0%
Totale Costi Operativi	100,5%	100,7%	100,8%
Reddito Operativo Caratteristico	-0,5%	-0,7%	-0,8%
Proventi Accessori	0,4%	0,4%	0,3%
Saldo ricavi/oneri diversi	1,6%	1,9%	1,8%
Reddito Operativo Globale	1,5%	1,6%	1,3%
Oneri finanziari	1,7%	1,6%	1,4%
Reddito di competenza	-0,1%	0,1%	-0,1%
Risultato gestione straordinaria	0,1%	0,7%	0,3%
Reddito pre - imposte	0,0%	0,8%	0,2%
Imposte	0,3%	0,3%	0,2%
Reddito netto d'esercizio	-0,3%	0,4%	0,0%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Infatti, alla significativa crescita del fatturato si affianca un aumento più che proporzionale dei consumi, di cui una quota estremamente rilevante è imputabile al valore delle materie prime conferite o acquistate (tabella 3.5). Ciò indica un aumento del valore medio dei conferimenti garantito ai soci coerentemente con l'andamento dei prezzi delle materie prime agricole nel periodo in esame. Per una cooperativa agroalimentare non è possibile, infatti, non tener conto di tali dinamiche in sede di definizione del valore dei conferimenti e tra il 2006 e il 2008 si è verificata una bolla dei prezzi agricoli che li ha portati a crescere mediamente del +15% (tabella 3.7).

In linea generale, quindi, la crescita del fatturato sembra in buona parte imputabile alla crescita dei prezzi di mercato delle materie prime trattate, anche se con importanti differenziazioni tra i vari comparti dell'agroalimentare (tabella 3.7); la bolla dei prezzi nel biennio 2007-2008⁴⁶ ha, infatti, accresciuto sia il valore della produzione che il valore aggiunto del settore primario (e a valle delle cooperative), un effetto che per quel che riguarda l'agricoltura, risulta comunque confinato a limitati periodi con-

⁴⁶ Su tale argomento, si veda, tra gli altri, De Filippis F., 2008, *La crescita dei prezzi agricoli: i fatti e le questioni*, in De Filippis F., Atti del Workshop "Prezzi agricoli ed emergenza alimentare. Cause, effetti, implicazioni per le politiche", Edizioni Tellus.

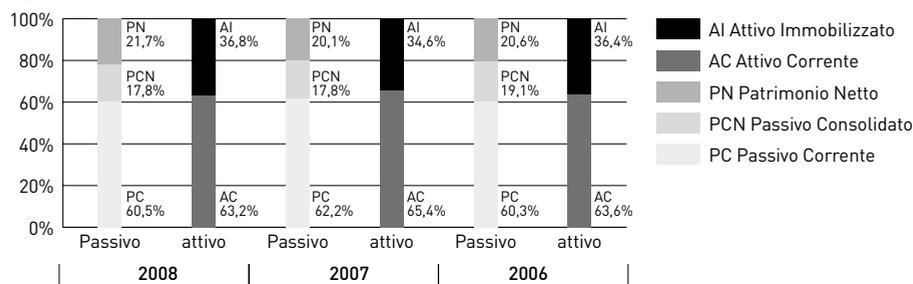
giunturali (come il biennio in questione per l'appunto) considerato che in un'ottica di lungo periodo il settore agricolo evidenzia dinamiche inflazionistiche meno pronunciate rispetto ai settori industriali⁴⁷. La struttura del conto economico mette poi in evidenza un risultato netto d'esercizio sempre molto prossimo allo zero (tabella 3.5); ciò è coerente con le specificità della cooperazione agroalimentare e con l'imputazione della marginalità prodotta tra i costi di acquisto per materie prime (consumi); ne deriva una ulteriore conferma di come gli indici di redditività espressi nella tabella 3.6 (ROE⁴⁸, ROA⁴⁹) siano molto ambigui e non si prestino a immediate interpretazioni.

Tabella 3.6 – Indicatori di bilancio della cooperazione agroalimentare associata: trend 2006-08

	Var. % 08/07	Var. % 07/06	
Trend del Fatturato (Sviluppo)	+8,9%	+10,7%	
	2008	2007	2006
Redditività			
ROE	-1,7%	2,6%	-0,3%
ROA	1,9%	1,9%	1,5%
Efficienza			
Ricavi per unità di costo del lavoro	12,8	12,2	11,5
Rotazione Capitale Investito	1,24	1,17	1,13
Equilibrio patrimoniale e finanziario			
Indice di Patrimonializzazione	21,7%	20,1%	20,6%
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,07	1,09	1,09
Indice del Margine di Struttura	0,59	0,58	0,57
Rapporto Corrente	1,04	1,05	1,06
Indice di liquidità primaria	0,69	0,71	0,70
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	1,7%	1,6%	1,4%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,7%	2,4%	2,1%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Figura 3.2 – Evoluzione 2006-2008 della struttura patrimoniale della cooperazione agroalimentare associata



Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

⁴⁷ Esposti R., 2009, *La crisi vista dall'agricoltura: cosa dicono i numeri*, AGRIREGIONEUEUROPA, n. 18.

⁴⁸ Remunerazione del capitale proprio.

⁴⁹ Remunerazione di tutto il capitale investito (finanziario e commerciale).

Tabella 3.7 – Trend 2006-2008 del prezzo all'origine dei prodotti agricoli*

	Ortaggi e orticoli	Frutta	Fiori e piante	Prodotti animali	Latte vaccino	Totale prodotti agricoli
Variaz. 2008-06	+6,3%	20,4%	11,5%	8,7%	19,4%	15,0%

* I quattro comparti specificatamente esaminati nel prosieguo del lavoro sono il lattiero-caseario, lo zootecnico da carne, l'ortoflorofrutticolo e il vitivinicolo. Solo per quest'ultimo comparto non sono disponibili rilevazioni dirette sui prezzi delle materie prime agricole alla base dei processi produttivi delle cooperative (uve da vino).

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat e Ismea (Datima)

D'altra parte, per un'analisi delle *performance* delle cooperative agroalimentari possiamo considerare alcuni indici di efficienza che prescindono dalla forma giuridica dell'impresa e dalle peculiarità della forma cooperativa. A tale proposito si segnala come nei tre anni considerati il fatturato tende ad aumentare in maniera più che proporzionale rispetto al costo del lavoro e al capitale investito (proprio e di terzi) (tabella 3.6); anche in questo caso, tuttavia, il miglioramento degli indici di efficienza (tutti basati sul valore del fatturato) appare in buona parte legato al processo inflazionistico che ha coinvolto i prodotti agroalimentari nel periodo in questione più che ad un allargamento della domanda servita. Sul fronte finanziario, nel triennio in esame si registra la crescita del costo legato al reperimento del capitale di debito (oneri finanziari; tabella 3.5), in conseguenza soprattutto di un contestuale incremento del costo del denaro⁵⁰. Questo è avvenuto, nonostante nel contempo sia aumentato il livello medio di capitalizzazione della cooperazione agroalimentare associata (tabella 3.6 e Figura 3.2), una circostanza che sottintende un minor ricorso a capitale di terzi.

Queste lievi variazioni della struttura patrimoniale non hanno comunque intaccato l'equilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento, come è confermato, tra l'altro, dalla tenuta su discreti livelli degli indici di solvibilità e liquidità aziendale (tabella 3.6).

3.4.2. Il settore vitivinicolo

Anche se in maniera più limitata rispetto a quanto accade per la cooperazione agroalimentare nel suo complesso, nel periodo considerato (2006-2008) cresce il fatturato del vitivinicolo, una dinamica comunque sensibilmente allentatasi tra il 2007 e il 2008. Allo stesso tempo, migliora il margine operativo lordo derivante dalla gestione caratteristica – grazie anzitutto ad una razionalizzazione dei costi esterni per servizi – e resta sostanzialmente stabile il peso dei consumi nella cui voce rientra tra l'altro il valore dei conferimenti (tabella 3.8).

Questa maggiore capacità delle cooperative vitivinicole di creare margine dalla gestione caratteristica pare esser stata funzionale a controbilanciare i maggiori oneri finanziari e il significativo ridimensionamento dei buoni risultati derivanti dalla gestione accessoria e da quella straordinaria (tabella 3.8).

⁵⁰ Il Tasso Ufficiale di Riferimento (TUR) è rapidamente e progressivamente salito per tutto il 2006 e il 2007, passando dal 2,0% dei primi mesi del 2006 fino ad una punta del 4,25% nell'ottobre del 2008.

Tabella 3.8 – Conto economico della cooperazione vitivinicola: trend 2006-2008

Conto Economico	2008	2007	2006
Valore della produzione	100%	100%	100%
di cui Ricavi Netti	97,8%	97,5%	101,1%
Consumi	74,0%	75,1%	73,8%
Costi per servizi e godimento beni di terzi	14,5%	14,9%	15,9%
Valore aggiunto	11,4%	10,0%	10,2%
Costo del lavoro	8,5%	8,3%	8,9%
Margine operativo lordo	2,9%	1,7%	1,3%
Ammortamenti ed altri accantonamenti	4,5%	4,6%	4,9%
Totale Costi Operativi	101,5%	102,9%	103,6%
Reddito Operativo Caratteristico	-1,5%	-2,9%	-3,6%
Proventi Accessori	0,5%	0,5%	0,4%
Saldo ricavi/oneri diversi	4,0%	4,7%	5,8%
Reddito Operativo Globale	2,9%	2,3%	2,6%
Oneri finanziari	2,7%	2,2%	2,0%
Reddito di competenza	0,2%	0,1%	0,6%
Risultato gestione straordinaria	0,3%	0,3%	0,7%
Reddito pre – imposte	0,6%	0,4%	1,3%
Imposte	0,3%	0,3%	0,5%
Reddito netto d’esercizio	0,3%	0,1%	0,8%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Infatti, nonostante i buoni risultati della gestione caratteristica, il risultato pre-imposte, pur rimanendo positivo, è sensibilmente peggiorato tra il 2006 e il 2008. Tuttavia, la presenza di un Roe (e quindi di un utile) sempre positivo, anche se decrescente, nei tre anni considerati suggerisce un impegno costante, anche se in misura differente da un anno all'altro e in genere di portata limitata, in favore degli investimenti aziendali, visto che gli utili contabilizzati nelle cooperative hanno generalmente una funzione di capitalizzazione e che allo stesso tempo l'utile non è indicativo del valore di remunerazione dei soci (tabella 3.9). Nello stesso periodo, nonostante la crescita del fatturato, il livello medio di efficienza aziendale (misurato come volume del fatturato a parità di costo del lavoro e capitale investito) resta sostanzialmente stabile (tabella 3.9).

Le preoccupazioni maggiori provengono dalla gestione finanziaria. Infatti, così come avvenuto per tutta la cooperazione agroalimentare, ma in maniera decisamente più pronunciata, tra il 2006 e il 2008 si sono fatti sempre più critici e pressanti gli impatti degli oneri finanziari sui risultati economici delle cooperative vitivinicole e conseguentemente sulla loro capacità di valorizzare i conferimenti; cresce sensibilmente, infatti, il peso dei costi finanziari sia rispetto al volume complessivo dei debiti che con riferimento al valore della produzione (tabelle 3.9 e 3.8).

Tale dinamica trova spiegazione nel parallelo aumento del costo del denaro⁵¹ e pro-

⁵¹ Dal 2,0% nei primi mesi del 2006, il Tasso Ufficiale di Riferimento (TUR) è rapidamente e progressivamente salito per tutto il 2006 e il 2007 fino ad arrivare ad una punta del 4,25% nell'ottobre del 2008.

babilmente anche nell'accresciuto peso dei debiti a breve sul totale dell'indebitamento (figura 3.3).

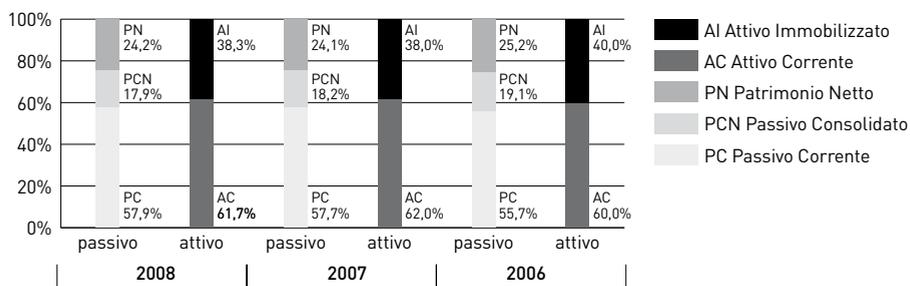
Infatti, dal punto di vista dell'equilibrio patrimoniale, il periodo 2006-2008 si caratterizza per uno spostamento delle fonti di finanziamento verso le passività correnti (diminuisce anche il peso della passività consolidate oltre al grado di patrimonializzazione) (tabella 3.9 e figura 3.3).

Tabella 3.9 – Indicatori di bilancio della cooperazione vitivinicola: trend 2006-2008

	Var. % 08/07	Var. % 07/06	
Trend del Fatturato [Sviluppo]	1,0%	6,2%	
	2008	2007	2006
Redditività			
ROE	0,8%	0,3%	2,3%
ROA	2,1%	1,7%	1,9%
Efficienza			
Ricavi per unità di costo del lavoro	11,5	11,7	11,3
Rotazione Capitale Investito	0,70	0,72	0,72
Equilibrio patrimoniale e finanziario			
Indice di patrimonializzazione	24,2%	24,1%	25,2%
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,10	1,11	1,11
Indice del Margine di Struttura	0,63	0,63	0,63
Rapporto corrente	1,07	1,07	1,08
Indice di liquidità primaria	0,62	0,63	0,64
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	2,7%	2,2%	2,0%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,6%	2,2%	2,0%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Figura 3.3 – Evoluzione 2006-2008 della struttura patrimoniale della cooperazione vitivinicola



Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

A garantire comunque la permanenza di una buona coerenza tra fonti di finanziamento e impieghi è la contestuale crescita dell'attivo circolante, a spese dell'attivo immobilizzato, sul totale delle attività dal lato degli impieghi (figura 3.3).

Il buon livello degli indici di liquidità e solvibilità (tabella 3.9) testimonia, infatti, come le cooperative vitivinicole siano in grado di far fronte agli impegni a breve con

mezzi liquidi a disposizione o facilmente smobilizzabili (rapporto corrente); allo stesso tempo, generalmente il passivo permanente (patrimonio netto e passivo consolidato) non solo finanzia integralmente gli investimenti in immobilizzazioni ma anche parte delle attività correnti (indice del margine di struttura allargato) (tabella 3.9).

Se questo è il quadro generale della cooperazione vitivinicola tra il 2006 e il 2008, al suo interno emergono comunque *performance* differenti a seconda della dimensione aziendale (tabella 3.10).

Le realtà maggiormente inclini all'investimento sono quelle più strutturate. Ciò si deduce dal fatto che proprio in questa tipologia di imprese si riscontra una maggiore capacità di accantonare una quota del reddito prodotto (utile e ROE positivo), visto che la parte di margine che viene utilizzato per remunerare i soci viene contabilizzato in bilancio come un costo (tabella 3.10).

Nel contempo, in maniera coerente, le aziende con un fatturato superiore ai 7 milioni di euro sono quelle che registrano un grado di efficienza aziendale sensibilmente superiore, mentre le cooperative minori (con meno di 2 milioni di euro di fatturato) si caratterizzano per una dinamica negativa. Inoltre, a conferma delle difficoltà riscontrate tra le imprese di minore dimensione, queste ultime sono quelle che vedono acuitizzarsi in maniera più intensa gli impatti degli oneri finanziari sulla gestione aziendale. Sembrano prescindere, invece, dalle dimensioni di impresa i livelli di liquidità e solvibilità aziendale che restano buoni in tutte le differenti tipologie di cooperative vitivinicole.

Il livello di patrimonializzazione è mediamente maggiore nelle cooperative vitivinicole di minori dimensioni; tuttavia tale evidenza sembra dipendere dal fatto che in queste realtà il peso delle attività correnti è minore mentre è specularmente maggiore quello relativo all'attivo immobilizzato.

Più che di un'indicazione di solvibilità si tratta quindi di una caratteristica coerente con una diversa ripartizione delle attività e delle passività per durata (più spostate verso il circolante e il passivo a breve nelle cooperative di maggiori dimensioni; maggiormente orientate verso attivo immobilizzato e passività consolidate – patrimonio netto e debiti a medio-lungo termine – le realtà di minori dimensioni).

3.4.3. Il settore lattiero-caseario

La cooperazione lattiero-casearia ha conosciuto un'espansione del fatturato tra il 2006 e il 2008, anche se lo sviluppo delle vendite si è sensibilmente ridimensionato nell'ultimo anno rilevato (2007-2008) (tabella 3.12).

Allo stesso tempo è aumentato in maniera più che proporzionale il costo per servizi, una dinamica che ha impattato negativamente sul margine caratteristico e sul valore aggiunto.

Tabella 3.10 – Performance economico finanziarie della cooperazione vitivinicola per dimensione aziendale: trend 2006-2008*

	Fatturato < 2 mln €			Fatturato 2-7 mln €			Fatturato 7-40 mln €			Fatturato > 40 mln €		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Redditività												
ROE	-3,2%	-1,2%	-1,8%	-2,9%	-0,5%	2,7%	2,3%	1,2%	1,8%	3,0%	0,3%	4,0%
ROA	1,2%	1,0%	1,2%	1,7%	1,5%	1,1%	2,1%	1,9%	1,9%	2,6%	1,6%	2,6%
Efficienza												
Ricavi per unità di costo del lavoro	6,1	6,9	7,0	10,2	10,6	10,3	12,7	12,5	11,9	12,5	12,9	12,7
Rotazione Capitale Investito	0,42	0,47	0,47	0,59	0,61	0,61	0,75	0,75	0,75	0,80	0,82	0,82
Equilibrio patrimoniale e finanziario												
Indice di patrimonializzazione	27,1%	25,2%	25,5%	27,6%	26,8%	27,9%	23,8%	23,9%	25,1%	21,7%	22,1%	23,2%
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,10	1,12	1,11	1,05	1,06	1,03	1,14	1,19	1,13	1,09	1,06	1,13
Indice del Margine di Struttura	0,59	0,57	0,58	0,66	0,66	0,67	0,71	0,72	0,70	0,54	0,53	0,54
Rapporto Corrente	1,09	1,10	1,09	1,04	1,04	1,03	1,08	1,10	1,08	1,07	1,04	1,11
Indice di liquidità primaria	0,52	0,55	0,53	0,60	0,61	0,60	0,64	0,66	0,65	0,63	0,63	0,70
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	5,3%	4,6%	4,0%	3,2%	2,8%	2,5%	2,3%	1,9%	1,8%	2,5%	1,9%	1,7%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	3,2%	3,0%	2,6%	2,8%	2,4%	2,1%	2,4%	2,0%	1,8%	2,7%	2,1%	1,9%

* Nell'analisi per classe dimensionale non è stato preso in considerazione l'indice di sviluppo in termini di fatturato perché i diversi gruppi potrebbero variare nei tre anni considerati proprio in virtù delle dinamiche di fatturato. Nel prosieguo del lavoro tale scelta ha riguardato anche gli altri tre comparti su cui si è focalizzata l'attenzione.
Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Nonostante il miglioramento della gestione accessoria, il conto economico della cooperazione lattiero-casearia presenta un risultato di esercizio sempre negativo nel triennio esaminato; anche se questo indicatore è di per sé ambiguo nel caso delle imprese cooperative, se ne può comunque dedurre un'incapacità della gestione aziendale tra il 2006 e il 2008 nel creare risorse per finanziare gli investimenti aziendali con mezzi propri (tabelle 3.11 e 3.12).

Tabella 3.11 – Conto economico della cooperazione lattiero-casearia: trend 2006-2008

Conto economico	2008	2007	2006
Valore della produzione	100%	100%	100%
di cui Ricavi Netti	100,5%	99,1%	98,9%
Consumi	72,7%	74,1%	72,7%
Costi per servizi e godimento beni di terzi	15,8%	14,9%	14,0%
Valore aggiunto	11,5%	11,1%	13,3%
Costo del lavoro	7,3%	7,3%	7,5%
Margine operativo lordo	4,2%	3,8%	5,8%
Ammortamenti ed altri accantonamenti	3,4%	3,2%	3,3%
Totale Costi Operativi	99,2%	99,4%	97,5%
Reddito Operativo Caratteristico	0,8%	0,6%	2,5%
Proventi Accessori	0,3%	0,3%	0,3%
Saldo ricavi/oneri diversi	0,7%	0,9%	-1,2%
Reddito Operativo Globale	1,8%	1,8%	1,6%
Oneri finanziari	2,3%	1,9%	1,7%
Reddito di competenza	-0,5%	-0,2%	-0,1%
Risultato gestione straordinaria	-0,1%	-0,1%	-1,0%
Reddito pre – imposte	-0,6%	-0,3%	-1,1%
Imposte	0,3%	0,4%	-0,1%
Reddito netto d'esercizio	-0,9%	-0,7%	-1,0%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Le difficoltà economiche delle cooperative lattiero-casearie potrebbero essere correlate almeno in parte a fattori congiunturali che contabilmente si riflettono in maniera negativa sui bilanci delle cooperative.

A tale proposito si pensi alla crescita del prezzo del latte tra il 2006 e il 2008 (mediamente, +19% per il latte vaccino⁵²). Tale andamento di mercato ha chiaramente influenzato il sistema cooperativo, anche se in misura differente a seconda dei prodotti commercializzati dalle cooperative (latte o formaggi). In molti casi, infatti, la crescita del fatturato sembra aver solo parzialmente compensato l'aumento del prezzo medio del latte; le cooperative lattiero-casearie non sempre sono riuscite a scaricare sul mercato finale l'intera crescita del prezzo del latte con effetti diretti sulle marginalità aziendali.

⁵² Il prezzo medio annuale del latte vaccino è passato da 0,36 €/Kg nel 2006 a 0,39 €/Kg nel 2007 fino a 0,43 €/Kg nel 2008 [Fonte: ISMEA – medie aritmetiche su prezzi medi mensili].

Tabella 3.12 – Indicatori di bilancio della cooperazione lattiero-casearia: trend 2006-2008

	Var. % 08/07	Var. % 07/06	
Trend del Fatturato (Sviluppo)	2,4%	8,0%	
	2008	2007	2006
Redditività			
ROE	-5,9%	-5,7%	-6,8%
ROA	1,9%	1,9%	1,6%
Efficienza			
Ricavi per unità di costo del lavoro	13,8	13,6	13,1
Rotazione Capitale Investito	1,05	1,05	1,02
Equilibrio patrimoniale e finanziario			
Indice di patrimonializzazione	15,6%	13,0%	14,6%
Indice del Margine di Struttura Allargato	0,98	1,02	1,08
Indice del Margine di Struttura	0,46	0,43	0,46
Rapporto corrente	0,99	1,01	1,04
Indice di liquidità primaria	0,53	0,55	0,55
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	2,3%	1,9%	1,7%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,9%	2,5%	2,1%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Tuttavia, è da sottolineare come gli stessi fattori di mercato che si riflettono negativamente sui bilanci delle cooperative, costituiscono allo stesso tempo un indicatore di una buona remunerazione dei soci conferitori, obiettivo ultimo dell'impresa cooperativa.

Sicuramente, ad impattare negativamente sulla gestione aziendale è stata la significativa crescita degli oneri finanziari e il loro impatto sui risultati economici (tabelle 3.11 e 3.12); tale fenomeno sembra collegato all'incremento dei tassi di riferimento e alla stretta creditizia che ha iniziato a farsi sentire nel 2008.

Come più volte anticipato, le criticità evidenziate in termini di redditività devono essere considerate con cautela nel caso delle imprese cooperative. Non a caso, gli indici che misurano l'andamento dell'efficienza aziendale nello stesso periodo mostrano un andamento non coerente ed in crescita (tabella 3.12).

Tuttavia, considerata la stazionarietà del peso dei consumi sul valore della produzione tra il 2006 e il 2008 (tabella 3.11), il miglioramento degli indici di efficienza sembra attribuibile in larga parte all'incremento dei prezzi delle materie prime (tra cui i conferimenti) più che ad un'effettiva maggiore capacità di generare "output" a parità di "input". In sintesi, la crescita del fatturato (e dell'efficienza, a parità di capitale investito e costo del lavoro) è imputabile a un processo inflazionistico a partire dalle materie prime (latte e semilavorati) alla base dei processi produttivi delle cooperative del comparto.

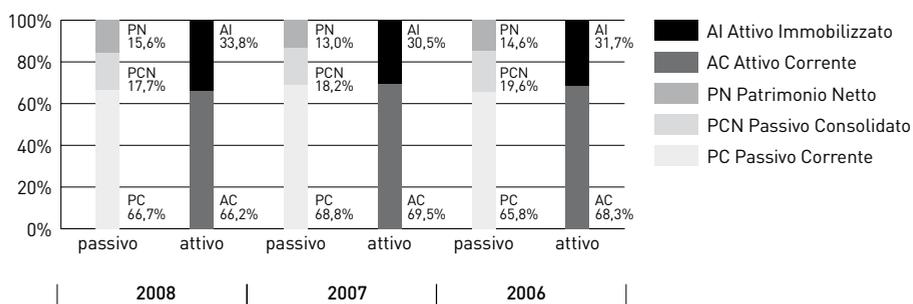
Per quel che concerne l'equilibrio patrimoniale – finanziario, anche se le cooperative lattiero-casearie continuano a mantenere una buona coerenza tra fonti di finanziamento e impieghi, tra il 2006 e il 2008 si assiste ad un lieve deterioramento degli indici

di solvibilità e liquidità (tabella 3.12) a causa di un travaso dai debiti a medio-lungo termine ai debiti a breve, cui corrisponde un non coerente sviluppo delle attività immobilizzate (figura 3.4). Infatti, se nel 2006 le passività consolidate (esigibili dai creditori in tempi superiore ad un anno) coprivano non solo le attività immobilizzate ma anche una parte (seppur piccola) di quelle correnti (un indice di ottima solvibilità), ciò non trova conferma nel 2008 quando queste due grandezze – fonti di finanziamento esigibili nel medio lungo termine e attività immobilizzate – risultano sostanzialmente allineate e anzi con un leggero squilibrio in favore dell'attivo immobilizzato.

Parallelamente, a ciò corrisponde anche una lieve riduzione del grado di liquidità delle cooperative del comparto; in maniera opposta a quanto avveniva nel 2006, nel 2008 le attività liquide o facilmente smobilizzabili risultano, infatti, lievemente inferiori alle passività a breve (rapporto corrente; tabella 3.12).

Un'analisi più approfondita delle *performance* economico-finanziarie della cooperazione lattiero-casearia mostra che anche in questo comparto sono rinvenibili delle differenze a seconda delle dimensioni dell'impresa, anche se in alcuni casi le evidenze differiscono profondamente da quanto riscontrato in altri comparti. Da un punto di vista che esamina l'evoluzione intervenuta tra il 2006 e il 2008, il peggioramento dei risultati della gestione finanziaria, così come l'incapacità di creare valore per una maggiore patrimonializzazione aziendale, sembra riguardare tutte le cooperative lattiero-casearie a prescindere dalla dimensione aziendale.

Figura 3.4 – Evoluzione 2006-2008 della struttura patrimoniale della cooperazione lattiero casearia



Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Inoltre, a differenza di quanto ci si potrebbe aspettare, in questo comparto le aziende che più sembrano soffrire di tali criticità tra il 2006 e il 2008 sono quelle di maggiori dimensioni (tabella 3.13). Quello che ne è emerso è quindi un triennio caratterizzato da una sofferenza generale, che si manifesta nella gran parte delle diverse strutture di impresa che operano nel settore. Allo stesso tempo, migliorano gli indici di efficienza aziendale sia nelle realtà minori che nelle aziende più strutturate, a conferma che per le cooperative del lattiero-caseario i risultati economici appaiono strettamente legati a fattori di contesto che colpiscono tutte le realtà del settore.

Tabella 3.13 – Performance economico finanziarie della cooperazione lattiero-casearia per dimensione aziendale: trend 2006-2008

	Fatturato < 2 mln €			Fatturato 2-7 mln €			Fatturato 7-40 mln €			Fatturato > 40 mln €		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Redditività												
ROE	-3,7%	1,4%	0,9%	-0,3%	0,0%	0,9%	-5,8%	-1,0%	0,5%	-7,3%	-10,0%	-12,1%
ROA	1,1%	1,2%	1,7%	1,8%	1,8%	1,7%	1,4%	2,0%	1,8%	2,2%	2,0%	1,5%
Efficienza												
Ricavi per unità di costo del lavoro	10,6	11,4	10,8	13,0	13,3	12,3	14,7	15,3	14,3	14,0	13,5	13,2
Rotazione Capitale Investito	0,63	0,68	0,61	0,78	0,77	0,72	1,01	1,05	1,00	1,23	1,21	1,20
Equilibrio patrimoniale e finanziario												
Indice di patrimonializzazione	12,0%	10,2%	9,6%	10,5%	9,7%	10,0%	17,0%	16,4%	17,5%	17,4%	13,5%	16,1%
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,12	1,10	1,05	1,29	1,28	1,23	1,04	1,08	1,19	0,89	0,93	1,01
Indice del Margine di Struttura	0,42	0,37	0,35	0,45	0,43	0,43	0,53	0,53	0,58	0,45	0,40	0,45
Rapporto Corrente	1,05	1,04	1,02	1,10	1,09	1,08	1,02	1,04	1,09	0,93	0,97	1,01
Indice di liquidità primaria	0,36	0,35	0,35	0,35	0,36	0,35	0,54	0,57	0,57	0,62	0,64	0,67
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	2,8%	2,4%	2,2%	2,5%	2,2%	2,1%	2,2%	1,9%	1,6%	2,2%	1,8%	1,5%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,0%	1,9%	1,6%	2,2%	2,0%	2,8%	2,8%	2,5%	2,1%	3,4%	2,7%	2,3%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Tuttavia, passando da un'analisi dinamica a un mero confronto dei livelli di efficienza tra le diverse cooperative, così come emerge anche per gli altri comparti agroalimentari in cui opera il sistema cooperativo, l'efficienza generalmente cresce all'aumentare della dimensione di impresa.

Per quel che riguarda, in ultimo, l'equilibrio patrimoniale e finanziario, il deterioramento osservato sugli indici di liquidità e solvibilità tra il 2006 e il 2008 appare strettamente correlato alla dinamica osservata nelle cooperative di medio-grande dimensione (con fatturato superiore ai 7 milioni di euro).

3.4.4. *Il settore zootecnico da carne*

Le cooperative che operano nella zootecnia da carne sono quelle che, all'interno del più ampio universo della cooperazione agroalimentare, tra il 2006 e il 2008 registrano lo sviluppo più sostenuto delle vendite, con una crescita media annua del +15%.

Allo stesso tempo, sono aumentati in maniera più che proporzionale (soprattutto tra il 2007 e il 2008) i consumi, una voce nella quale rientrano i costi di acquisto di materie prime tra cui i conferimenti da soci; è verosimile, quindi, che tra il 2006 e il 2008 le cooperative zootecniche abbiano garantito ai soci conferitori un valore dei conferimenti progressivamente maggiore (tabella 3.14).

Queste evidenze appaiono comunque sensibilmente influenzate dalle *performance* del comparto avicolo, che nel campione delle cooperative zootecniche assume un peso rilevante⁵³. Non a caso, se consideriamo l'andamento dei prezzi all'origine relativi ai prodotti dell'allevamento *tout court* (bovini, suini, avicunicoli e altri prodotti) l'incremento è stato del +8,7% tra il 2008 e il 2006, ad un livello quindi ben al di sotto dell'aumento medio del fatturato della cooperazione del comparto. Considerando esclusivamente i prodotti avicoli, i prezzi all'origine sono, invece, cresciuti nello stesso periodo di circa il +18%⁵⁴. In tale quadro si innesta anche la contestuale crescita del +25% delle produzioni avicole macellate (in quantità) tra il 2006 e il 2008⁵⁵. Tali dinamiche aiutano a spiegare come per la cooperazione zootecnica da carne, a fronte di una rilevante crescita del fatturato, il peso dei consumi e quindi dei costi di acquisto per materie prime (tra cui il valore dei conferimenti) sia progressivamente cresciuto nel triennio esaminato. Seppur parzialmente indicativi, gli indici di redditività relativi al 2006 e al 2007 risultano estremamente positivi se si considera che gran parte del margine viene contabilizzato tra i consumi; ciò suggerisce che in questi due anni una parte dell'utile prodotto sia risultato funzionale allo sviluppo delle imprese. Nel 2008,

53 All'interno dell'universo di imprese sui cui è stata realizzata l'analisi di bilancio, le prime due cooperative per fatturato del comparto zootecnico operano proprio nell'avicunicolo rappresentandone più del 50% per dimensione economica.

54 Fonte: Istat – Indagine sui prezzi dei prodotti venduti dagli agricoltori.

55 Nello stesso periodo le quantità macellate di bovini sono diminuite mentre è rimasto sostanzialmente inalterato il volume delle macellazioni suine (Fonte: Istat – Allevamenti e produzioni animali).

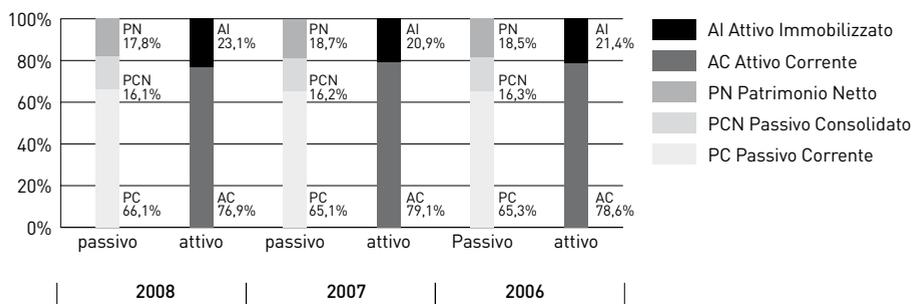
invece, il risultato economico finale della cooperazione zootecnica diviene negativo⁵⁶, nonostante continui a crescere in maniera consistente il valore dei ricavi: un tale risultato trova spiegazione con la più che proporzionale crescita dei consumi (tra cui i conferimenti dei soci) (tabella 3.14).

Tabella 3.14 – Conto economico della cooperazione zootecnica: trend 2006-2008

Conto economico	2008	2007	2006
Valore della produzione	100%	100%	100%
di cui Ricavi Netti	99,2%	99,8%	100,4%
Consumi	82,7%	80,3%	79,6%
Costi per servizi e godimento beni di terzi	10,3%	10,3%	10,8%
Valore aggiunto	6,9%	9,3%	9,5%
Costo del lavoro	7,3%	7,7%	8,3%
Margine operativo lordo	-0,3%	1,6%	1,2%
Ammortamenti ed altri accantonamenti	0,8%	1,0%	1,1%
Totale Costi Operativi	101,1%	99,4%	99,9%
Reddito Operativo Caratteristico	-1,1%	0,6%	0,1%
Proventi Accessori	0,4%	0,4%	0,2%
Saldo ricavi/oneri diversi	0,8%	0,7%	0,8%
Reddito Operativo Globale	0,0%	1,7%	1,2%
Oneri finanziari	0,6%	0,6%	0,5%
Reddito di competenza	-0,7%	1,0%	0,6%
Risultato gestione straordinaria	0,0%	0,0%	0,1%
Reddito pre - imposte	-0,7%	1,1%	0,8%
Imposte	0,1%	0,3%	0,3%
Reddito netto d'esercizio	-0,8%	0,8%	0,5%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Figura 3.5 – Evoluzione 2006-2008 della struttura patrimoniale della cooperazione zootecnica



Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

⁵⁶ Questo *trend* ricalca, tra l'altro, quanto riscontrato per alcuni delle principali cooperative del comparto, anche se tali dinamiche accomunano anche molte realtà di media, piccola e micro dimensione.

Tabella 3.15 – Indicatori di bilancio della cooperazione zootecnica: trend 2006-2008

	Var. % 08/07	Var. % 07/06	
Trend del Fatturato (Sviluppo)	12,9%	16,4%	
	2008	2007	2006
Redditività			
ROE	-12,2%	10,8%	6,8%
ROA	-0,1%	4,2%	2,7%
Efficienza			
Ricavi per unità di costo del lavoro	13,7	12,9	12,1
Rotazione Capitale Investito	2,74	2,49	2,36
Equilibrio patrimoniale e finanziario			
Indice di patrimonializzazione	17,8%	18,7%	18,5%
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,47	1,67	1,63
Indice del Margine di Struttura	0,77	0,90	0,86
Rapporto corrente	1,16	1,22	1,20
Indice di liquidità primaria	0,98	1,07	1,05
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	0,6%	0,6%	0,5%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,2%	2,1%	1,6%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Nonostante questi risultati così differenti nei tre anni considerati sul fronte della redditività, nello stesso arco temporale cresce, invece, progressivamente e significativamente l'efficienza aziendale misurata come capacità di sviluppare fatturato a parità di capitale investito e costo del lavoro (tabella 3.15). La dinamica positiva dell'efficienza delle imprese risulta, quindi, fortemente influenzata dalla crescita del fatturato e dal parallelo incremento del valore dei conferimenti a parità di altri costi di produzione (non è un caso che l'incidenza del costo del lavoro diminuisce tra il 2006 e il 2008) o di capitale impiegato.

Rassicurante è l'andamento della gestione finanziaria. In un periodo (2006-2008) in cui gli oneri finanziari impattano in maniera sempre più pressante sulle cooperative agroalimentari (specie in comparti come il vitivinicolo e il lattiero-caseario), nello zootecnico da carne i costi legati all'indebitamento finanziario restano assolutamente sotto controllo (tabelle 3.14 e 3.15).

Per le cooperative del comparto poi, generalmente emerge un buon livello di solvibilità e liquidità, (margine di struttura allargato, margine di struttura, rapporto corrente, liquidità primaria), ben al di sopra degli *standard* registrati per l'intera cooperazione agroalimentare o nei sui altri principali comparti. Ciò, nonostante un *trend* leggermente negativo tra il 2006 e il 2008 a causa di una crescita dell'indebitamento a breve (a scapito di una riduzione del livello medio di patrimonializzazione) a cui ha corrisposto una non coerente espansione delle attività immobilizzate (figura 3.5 e tabella 3.15). Stratificando l'universo della cooperazione zootecnica da carne per dimensione di impresa è possibile evidenziare nel comparto l'esistenza di *performance* e dinamiche differenti (tabella 3.16).

Tabella 3.16 – Performance economico finanziarie della cooperazione zootecnica per dimensione aziendale: trend 2006-2008

	Fatturato < 2 mln €			Fatturato 2-7 mln €			Fatturato 7-40 mln €			Fatturato > 40 mln €		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Redditività												
ROE	-7,1%	-9,0%	-3,1%	-7,5%	-8,0%	-1,1%	0,4%	2,4%	-2,9%	-14,4%	13,2%	8,6%
ROA	-0,8%	-1,3%	0,3%	0,6%	0,1%	1,3%	2,2%	2,5%	-0,2%	-0,2%	4,8%	3,2%
Efficienza												
Ricavi per unità di costo del lavoro	5,2	5,2	5,5	11,8	11,1	11,0	12,9	12,4	13,3	14,0	13,3	12,2
Rotazione Capitale Investito	0,66	0,69	0,73	1,08	1,11	1,04	1,85	1,81	1,87	3,00	2,69	2,55
Equilibrio patrimoniale e finanziario												
Indice di patrimonializzazione	21,6%	17,1%	18,8%	19,9%	19,4%	19,9%	24,4%	19,9%	20,5%	16,9%	18,7%	18,2%
Indice del Margine di Struttura Allargato	0,93	0,87	0,86	1,11	1,16	1,14	0,98	1,02	1,10	1,66	1,93	1,86
Indice del Margine di Struttura	0,41	0,34	0,38	0,47	0,50	0,50	0,66	0,61	0,62	0,87	1,05	1,01
Rapporto Corrente	0,93	0,88	0,88	1,09	1,11	1,10	0,99	1,01	1,05	1,19	1,25	1,24
Indice di liquidità primaria	0,58	0,55	0,54	0,52	0,50	0,49	0,80	0,84	0,85	1,03	1,13	1,10
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	2,9%	2,7%	2,3%	1,9%	1,9%	1,6%	1,0%	0,9%	0,8%	0,6%	0,6%	0,4%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,6%	2,4%	2,2%	2,7%	2,7%	2,2%	2,5%	2,2%	2,0%	2,2%	2,0%	1,5%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Il peggioramento degli indici di redditività nel periodo esaminato riguarda quasi tutte le tipologie di imprese cooperative del comparto ad eccezione del gruppo di imprese con un fatturato tra i 7 e i 40 milioni di euro. Se l'analisi si concentra poi sul confronto tra il 2007 e il 2008 è invece evidente come il deterioramento della redditività riguardi esclusivamente le cooperative più strutturate, e in particolare, con un'intensità rilevante, le realtà più importanti del settore (con fatturato superiore ai 40 milioni di euro).

Tali indicazioni non sono comunque coerenti con il *trend* riscontrato sugli indici di efficienza che invece migliorano soprattutto nelle imprese di maggiori dimensioni, dove tra l'altro si riscontrano livelli di efficienza sensibilmente maggiori. Tale discrasia può trovare giustificazione nelle peculiarità della forma cooperativa e nei riflessi che ne derivano sui risultati di bilancio, laddove la redditività può essere molto influenzata dal valore dei conferimenti.

Il confronto fra le cooperative del comparto di diversa dimensione economica mette poi in evidenza come siano sempre quelle più strutturate a registrare le migliori condizioni di solvibilità e liquidità; considerando che le cooperative di minori dimensioni registrano un maggior tasso di capitalizzazione, si può dedurre un problema delle piccole realtà nell'accesso all'indebitamento a lungo termine.

Detto questo, è opportuno rimarcare come complessivamente e nella generalità dei casi, la cooperazione zootecnica si caratterizzi comunque per una solidità e coerenza finanziaria sensibilmente al di sopra di quanto emerga per l'intera cooperazione agroalimentare.

In ultimo, si segnala come anche il peso degli oneri finanziari incida in maniera diversa a seconda della dimensione aziendale, e anche in tal caso in maniera sensibilmente più pressante nel caso delle piccole imprese, dove tra l'altro si assiste al *trend* più preoccupante tra il 2006 e il 2008, per lo meno in termine di erosione del valore delle vendite realizzate.

3.4.5. Il settore ortoflorofrutticolo

Come visto anche per la zootecnia da carne, le *performance* delle cooperative ortoflorofrutticole si caratterizzano anzitutto per una rilevante crescita del fatturato tra il 2006 e il 2008 (tabella 3.18), al di sopra del *trend* complessivamente riscontrato per l'intera cooperazione agroalimentare.

Parallelamente, cresce in maniera ancora più accentuata il valore dei consumi; considerato che in tale voce rientra il valore dei conferimenti, è verosimile che le cooperative ortoflorofrutticole abbiano corrisposto ai soci una remunerazione progressivamente maggiore nel periodo 2006-2008 (tabella 3.17). Ciò sarebbe coerente con il contestuale incremento dei prezzi all'origine dei prodotti ortoflorofrutticoli, in particolare nel segmento relativo alla "frutta" (tabella 3.7).

Allo stesso tempo, per la cooperazione ortoflorofrutticola cala sensibilmente l'im-

portanza dei costi associati al reperimento di servizi, così come l'incidenza del costo del lavoro. Queste voci di costo sembrano restare sostanzialmente stazionarie in un periodo dove invece il valore delle vendite aumenta sensibilmente.

Il positivo contributo della gestione accessoria, anche se in diminuzione, suggerisce poi un ruolo importante dei contributi derivanti dall'OCM (Organizzazione Comune del Mercato) del comparto e destinati alle Organizzazioni dei produttori (tabella 3.17).

Tabella 3.17 – Conto economico della cooperazione ortoflorofrutticola: trend 2006-2008

Conto economico	2008	2007	2006
Valore della produzione	100%	100%	100%
di cui Ricavi Netti	99,7%	100,3%	100,3%
Consumi	75,9%	75,3%	73,5%
Costi per servizi e godimento beni di terzi	14,1%	14,8%	16,0%
Valore aggiunto	10,0%	9,9%	10,5%
Costo del lavoro	8,4%	9,3%	10,0%
Margine operativo lordo	1,6%	0,6%	0,5%
Ammortamenti ed altri accantonamenti	2,8%	3,1%	3,5%
Totale Costi Operativi	101,2%	102,4%	102,9%
Reddito Operativo Caratteristico	-1,2%	-2,4%	-2,9%
Proventi Accessori	0,2%	0,2%	0,3%
Saldo ricavi/oneri diversi	2,6%	3,6%	3,6%
Reddito Operativo Globale	1,7%	1,3%	0,9%
Oneri finanziari	1,4%	1,4%	1,3%
Reddito di competenza	0,3%	-0,1%	-0,4%
Risultato gestione straordinaria	0,1%	0,5%	0,7%
Reddito pre - imposte	0,4%	0,5%	0,2%
Imposte	0,2%	0,2%	0,2%
Reddito netto d'esercizio	0,2%	0,2%	0,0%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Nel complesso, l'analisi suggerisce una buona capacità delle cooperative ortoflorofrutticole di remunerare i prodotti conferiti dai soci, cui si aggiunge, tra l'altro, l'ottenimento di una redditività positiva (Roe e Roa) funzionale agli investimenti aziendali.

Tali indicazioni trovano riscontro nel significativo e progressivo miglioramento degli indici di efficienza aziendale (tabella 3.18). I ricavi, infatti, sono cresciuti in maniera più che proporzionale rispetto al costo del lavoro e al capitale investito, segnalando come ad un aumento delle dimensioni economiche del comparto abbia fatto riscontro un incremento meno che proporzionale del costo del lavoro e del fabbisogno finanziario necessario a svolgere l'attività di impresa: segnali questi di una gestione più efficiente.

Altre indicazioni positive vengono da un impatto sostanzialmente stabile degli one-

ri finanziari sull'attività di impresa (tabelle 3.17 e 3.18) in un periodo in cui una parte consistente della cooperazione agroalimentare (vitivinicolo e lattiero-caseario in particolare) sembra risentire, al contrario, di una progressiva e significativa crescita dei costi finanziari e del loro effetto sui risultati aziendali.

L'analisi della struttura patrimoniale evidenzia come nel complesso non esistano grosse criticità in merito alla liquidità e solvibilità aziendale, anche se le fonti di finanziamento a lungo termine (patrimonio netto e passivo consolidato) non riescono a coprire del tutto (ma comunque in larghissima parte) il valore delle immobilizzazioni (tabella 3.18 e Figura 3.6). È tuttavia da considerare come nell'ortoflorofrutticolo sia diffuso l'utilizzo del ciclo finanziario legato ai conferimenti dei soci; generalmente, infatti, le esigenze finanziarie delle cooperative (soprattutto quelle legate ad attività a breve) trovano ciclicamente riscontro nelle dilazioni di pagamento ai soci.

In ogni caso, a livello dinamico, la coerenza tra impieghi e fonti di finanziamento, per durata, resta simile nel triennio considerato, grazie al fatto che, al lieve incremento del peso delle attività circolanti ha corrisposto una moderata crescita del peso dell'indebitamento a breve nonostante la lieve crescita del livello medio di capitalizzazione.

Anche all'interno del sistema cooperativo ortoflorofrutticolo si ritrovano *performance* differenti a seconda della dimensione aziendale e in particolare emergono con chiarezza le maggiori difficoltà che incontrano le realtà di minore dimensione economica (tabella 3.19).

Per quanto gli indici di redditività siano solo parzialmente indicativi della capacità di creare reddito, è significativo notare come essi migliorino sensibilmente al crescere della dimensione aziendale; ciò potrebbe essere coerente con il fatto che di solito l'accantonamento di una parte dei margini a scopo di capitalizzazione e investimento sia più frequente e intenso nelle cooperative più grandi. D'altro canto, il miglioramento dell'efficienza gestionale e della capacità di sviluppare il giro d'affari tra il 2006 e il 2008 è una tendenza che sembra riguardare tutte le cooperative del comparto, fatta eccezione per quelle di dimensioni minori.

Confrontando i livelli di efficienza, emerge con chiarezza come le realtà minori registrino degli *standard* sensibilmente al di sotto delle altre cooperative; inoltre è interessante notare come le cooperative di media dimensione (tra 2 e 40 milioni di euro di fatturato)⁵⁷ sembrano avere un livello di efficienza complessivamente maggiore rispetto alle realtà più strutturate.

Altre criticità che caratterizzano le cooperative più piccole sono la maggiore onerosità della gestione finanziaria e indici di solvibilità e liquidità inferiori alla media del comparto; una circostanza quest'ultima riscontrabile comunque anche nelle cooperative con fatturato tra 7 e 40 milioni di euro.

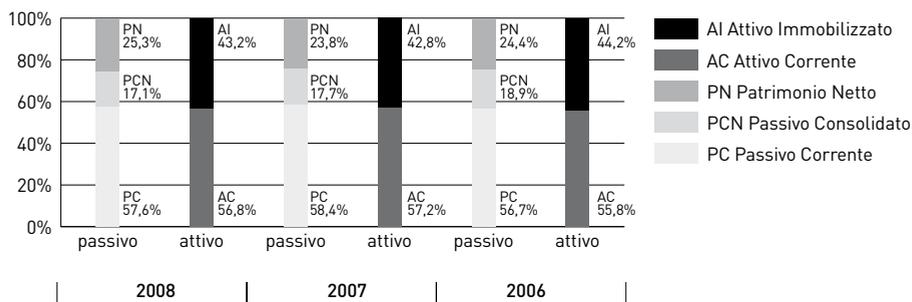
⁵⁷ L'accezione di "media dimensione" è naturalmente da contestualizzare rispetto all'universo di riferimento, caratterizzato da moltissime realtà di piccolissima dimensione economica.

Tabella 3.18 – Indicatori di bilancio della cooperazione ortoflorofruitticola: trend 2006-2008

	Var. % 08/07	Var. % 07/06	
Trend del Fatturato (Sviluppo)	13,3%	11,6%	
Redditività			
ROE	1,1%	1,1%	0,0%
ROA	2,2%	1,6%	1,0%
Efficienza			
Ricavi per unità di costo del lavoro	11,9	10,8	10,1
Rotazione Capitale Investito	1,26	1,22	1,12
Equilibrio patrimoniale e finanziario			
Indice di patrimonializzazione	25,3%	23,8%	24,4%
Indice del Margine di Struttura Allargato	0,98	0,97	0,98
Indice del Margine di Struttura	0,59	0,56	0,55
Rapporto corrente	0,99	0,98	0,98
Indice di liquidità primaria	0,73	0,72	0,70
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	1,4%	1,4%	1,3%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,4%	2,3%	2,0%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Figura 3.6 – Evoluzione 2006-2008 della struttura patrimoniale della cooperazione ortoflorofruitticola



Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi di bilancio delle cooperative agroalimentari si presenta particolarmente critica in virtù di alcune importanti peculiarità della forma cooperativa che si riflettono sui risultati economici e sull'equilibrio finanziario e patrimoniale delle imprese.

Tenuto conto di queste specificità di contesto, tale tipologia di analisi costituisce comunque un utile strumento per evidenziare un'ampia serie di informazioni che spaziano dalle caratteristiche strutturali delle imprese, fino alle *performance* registrate dal punto di vista economico e della solidità finanziaria e patrimoniale.

Per quel che riguarda l'analisi strutturale delle imprese, emergono alcune significative differenze a secondo dello specifico settore di attività.

Tabella 3.19 – Performance economico finanziarie della cooperazione ortoflorofrutticola per dimensione aziendale: trend 2006-2008

	Fatturato < 2 mln €			Fatturato 2-7 mln €			Fatturato 7-40 mln €			Fatturato > 40 mln €		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Redditività												
ROE	-5,1%	-1,1%	-4,9%	1,1%	1,2%	1,1%	1,0%	0,7%	0,6%	1,7%	1,5%	-0,2%
ROA	-0,3%	0,9%	0,0%	1,5%	1,4%	1,4%	1,5%	1,5%	1,0%	2,8%	1,8%	1,0%
Efficienza												
Ricavi per unità di costo del lavoro	8,4	8,7	8,6	13,8	13,3	12,8	14,2	12,2	11,7	10,9	10,1	9,2
Rotazione Capitale Investito	0,85	0,89	0,88	1,38	1,34	1,29	1,26	1,18	1,09	1,28	1,25	1,14
Equilibrio patrimoniale e finanziario												
Indice di patrimonializzazione	21,8%	18,6%	18,6%	17,4%	17,5%	18,9%	28,1%	29,0%	30,0%	25,3%	22,4%	22,8%
Indice del Margine di Struttura Allargato	0,91	0,92	0,88	1,06	1,01	0,98	0,87	0,88	0,87	1,05	1,03	1,05
Indice del Margine di Struttura	0,45	0,41	0,40	0,52	0,49	0,49	0,60	0,60	0,60	0,60	0,55	0,55
Rapporto Corrente	0,92	0,94	0,90	1,03	1,00	0,99	0,90	0,90	0,89	1,04	1,02	1,04
Indice di liquidità primaria	0,73	0,76	0,73	0,87	0,85	0,83	0,77	0,75	0,73	0,69	0,67	0,66
Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione	1,9%	2,0%	1,6%	1,1%	1,0%	1,0%	0,9%	0,9%	0,9%	1,6%	1,7%	1,6%
Peso degli oneri finanziari sui debiti	2,1%	2,2%	1,8%	2,0%	1,7%	1,7%	1,7%	1,5%	1,4%	2,9%	2,8%	2,4%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

I quattro comparti merceologici dove è particolarmente incisiva la presenza del sistema cooperativo – vitivinicolo, lattiero-caseario, zootecnico da carne e ortoflorofrutticolo – differiscono, infatti, con riguardo a numerosi aspetti come ad esempio la lunghezza del ciclo produttivo, il diverso *mix* di lavoro e capitale necessario allo svolgimento dell'attività, il differente impatto della gestione finanziaria sui risultati di impresa.

A tale proposito, il vitivinicolo e il lattiero caseario risultano i comparti a maggior valore aggiunto (maggiore capacità di valorizzazione della materia prima conferita) in virtù di un ciclo produttivo più lungo. Ciò determina negli stessi due comparti un ruolo più centrale della gestione finanziaria considerato che un'attività di trasformazione più pronunciata porta con sé una maggiore necessità di capitale di debito e un ciclo finanziario più lungo (*gap* temporale tra il pagamento degli *input* e l'incasso sulla vendita degli *output*), due circostanze che favoriscono il crescere dei costi finanziari.

D'altro canto, lo stesso vitivinicolo e l'ortoflorofrutticolo si caratterizzano per una maggiore intensità di lavoro; ciò vuol dire che in questi due settori la gestione di questo fattore produttivo risulta particolarmente rilevante, così come l'impatto del sistema di regolamentazione del mercato del lavoro.

Alla forte intensità di lavoro, nelle imprese vitivinicole si aggiunge poi anche un rilevante impegno in termini di investimenti aziendali (caratteristica che lo accomuna al lattiero-caseario), anzitutto in termini di impiantistica; d'altro canto la rilevante necessità di capitale e lavoro in questo settore trova giustificazione nella significativa capacità di valorizzazione dei prodotti conferiti⁵⁸.

Le imprese dell'ortoflorofrutticolo, invece, evidenziano un sensibile sbilanciamento dei propri *asset* patrimoniali verso le attività immobilizzate; ciò dipende dal basso valore delle rimanenze stante la deperibilità dei prodotti trattati nel caso del segmento del fresco. Ne discende come in questo comparto, più che in altri, l'equilibrio finanziario sia strettamente correlato alla capacità di trovare forme di finanziamento a medio-lungo termine oppure di supplire a tale struttura finanziaria utilizzando il finanziamento da soci, a titolo di prestito sociale così come tramite dilazioni di pagamento sui conferimenti.

Alle differenze strutturali che caratterizzano i diversi comparti merceologici, corrispondono anche dinamiche eterogenee tra il 2006 e il 2008 in termini di *performance* economico-finanziarie.

Tuttavia, pur con intensità differente, nel periodo esaminato sono emersi alcuni *trend* trasversali a tutti i comparti.

Nel triennio 2006-2008 è sensibilmente cresciuto il fatturato della cooperazione agroalimentare associata; questo risultato sembra correlato al contestuale incremento dei prezzi delle *commodity* agricole. Generalmente non sembra essersi allargata la

⁵⁸ La remunerazione del capitale aziendale e del lavoro sono spesso le principali componenti/destinazioni del valore aggiunto prodotto.

scala operativa (quantità prodotte) delle cooperative e la crescita del fatturato appare attribuibile a un processo inflazionistico dei prodotti agroalimentari. Merito delle cooperative è stato quello di garantire una maggiore remunerazione dei conferimenti anche grazie all'aumento dei prezzi di vendita, a testimonianza di una generale bontà dei prodotti offerti.

Inoltre, a caratterizzare il periodo tra il 2006 e il 2008 è anche la crescita dei costi legati al reperimento del capitale di debito in conseguenza di un contestuale incremento del costo del denaro e della stretta creditizia che a partire dal 2008 ha contraddistinto la politica monetaria del sistema finanziario in risposta ai primi effetti della crisi economica internazionale.

Queste ed altre dinamiche hanno comunque avuto intensità differente nei vari comparti merceologici.

I settori che hanno evidenziato uno sviluppo del fatturato particolarmente intenso tra il 2006 e il 2008 sono lo zootecnico da carne e l'ortoflorofrutticolo, mentre tale *trend*, seppur positivo, è risultato meno pronunciato nel vitivinicolo e nel lattiero-caseario. Allo stesso tempo, le cooperative zootecniche si sono distinte per un'importante crescita del livello medio di efficienza aziendale.

La trasversale crescita degli oneri finanziari e del loro impatto sui risultati delle imprese ha invece raggiunto livelli critici soprattutto nel vitivinicolo e nel lattiero-caseario, ovvero i due comparti che, in virtù di una maggiore attività di trasformazione e valorizzazione, necessitano strutturalmente di maggiori quantità di capitale. In particolare, è nel comparto lattiero-caseario che la situazione finanziaria è parsa critica come testimonia tra l'altro il peggioramento delle condizioni di liquidità e, soprattutto, solvibilità.

In ultimo, a prescindere dall'eterogenea intensità con cui queste dinamiche hanno colpito i principali comparti della cooperazione agroalimentare, l'analisi mostra con chiarezza come i risultati aziendali – in termini di efficienza, liquidità e solvibilità – siano, in genere, strutturalmente legati alla scala operativa delle imprese, dove le cooperative di maggiori dimensioni registrano *performance* decisamente migliori.

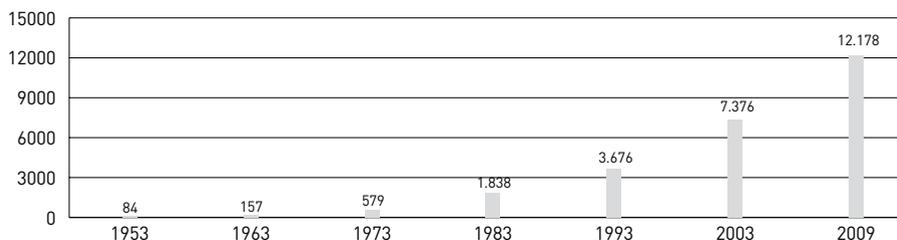
4.

La cooperazione agroalimentare italiana ed i mercati esteri

4.1. GLI SCAMBI MONDIALI DI MERCI: LE DINAMICHE DELL'EXPORT

La progressiva spinta alla liberalizzazioni dei mercati che ha caratterizzato lo scenario mondiale nel corso degli ultimi decenni ha portato a livello mondiale ad una crescita sostenuta degli scambi internazionali di prodotti e servizi. Dal dopoguerra ad oggi le esportazioni mondiali hanno conosciuto un trend di sviluppo sostenuto. Questa tendenza è stata particolarmente accentuata nel corso degli ultimi quindici anni, parallelamente all'istituzione dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (che nel 1995 a seguito degli accordi sanciti nell'Uruguay Round, ha sostituito il GATT – General Agreement on Tariffs and Trade – attivo fin dal 1947); in questo periodo (figura 4.1), infatti, le esportazioni mondiali di beni si sono più che triplicate in valore assoluto (dai circa 3.700 miliardi di dollari del 1993 agli oltre 12.000 del 2009).

Figura 4.1 – Trend dell'export mondiale di merci dal dopoguerra ad oggi (miliardi di dollari)

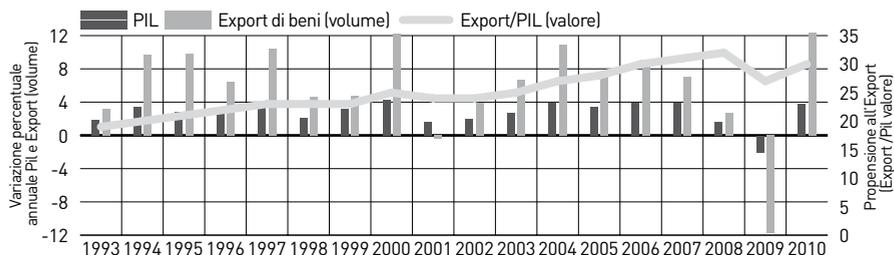


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Organizzazione Mondiale del Commercio.

Questa dinamica sembra destinata a non arrestarsi anche dopo la brusca frenata legata alla crisi economico-finanziaria del 2009 (figura 4.2). Le prime proiezioni dai dati relativi al 2010 mostrano infatti un riconsolidamento lungo la traiettoria di crescita precedente alla crisi, durante la quale le *performance* del volume delle esportazioni di

beni, espresse dal tasso di variazione annuale, mostrano un andamento sempre più che positivo rispetto al trend del Pil, con la sola eccezione del 2009 e del 2001, segnati rispettivamente dalla crisi economica mondiale e dei negativi effetti dell'11 settembre. La propensione all'export, misurata come incidenza del valore delle esportazioni di beni e servizi sul Pil, mostra una dinamica di progressivo incremento, passando dal 19% del 1993 fino al valore massimo del 32% del 2008; la caduta al 27% del 2009 sembra essere già stata riassorbita nel 2010, anno in cui questo indicatore si attesta al 30%.

Figura 4.2 – Trend mondiale del Pil e del volume dell'export di merci
(variazioni annuali 1993-2010*)



* Valori 2010 stimati.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Fondo Monetario Internazionale.

I protagonisti degli scambi mondiali sono i paesi sviluppati che nel corso degli ultimi anni hanno visto progressivamente crescere il valore degli scambi, sebbene all'espansione delle dimensioni del mercato estero sia corrisposto un ridisegno dei rapporti relativi fra i diversi protagonisti del commercio internazionale⁵⁹. In particolare, Unione Europea, Stati Uniti e Giappone detenevano nel 1993 poco meno del 60% del valore delle esportazioni mondiali; con il contributo dei sei paesi asiatici Corea del Sud, Hong Kong, Malesia, Singapore, Taiwan e Thailandia la quota raggiungeva circa il 70%. Nel 2009 il contributo di tutti questi paesi resta importante, ma in contrazione (60%), a causa dell'indebolimento del peso di Stati Uniti e Giappone (che perdono rispettivamente circa un terzo e quasi la metà della quota di scambi mondiali detenuta 15 anni prima); viceversa si assiste ad una crescente affermazione sul mercato internazionale di nuovi attori – i cosiddetti paesi emergenti – fra i quali spicca il ruolo della Cina, la cui incidenza sull'export complessivo è passata nello stesso periodo dal 2,5% al 9,9%. In questo panorama l'Italia pur detenendo una quota di esportazioni mondiali significativa, pari al 3,3% nel 2009, rientra, insieme ai paesi tradizionalmente esportatori ed ad altri paesi europei come Germania e Francia, fra i competitor che stanno subendo un ridimensionamento del proprio peso nello scacchiere internazionale; nel 1993 infatti la quota italiana raggiungeva il 4,6%.

⁵⁹ I dati successivi sono tratti dalla pubblicazione "World Trade Organization – International Trade Statistics 2010" scaricabile all'URL http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2010_e/its2010_e.pdf.

Fra i differenti settori che alimentano l'export mondiale l'agroalimentare rappresenta una voce di rilievo: nel 2009 l'incidenza dell'agricoltura sul valore totale delle esportazioni è pari al 9,6%, cui si aggiunge l'8,1% dell'alimentare, per una complessiva quota del 17,7% (circa 2.156 miliardi di dollari), in crescita rispetto agli anni precedenti (nel 2000 questo valore si attestava al 15,7%⁶⁰).

I protagonisti degli scambi di prodotti agroalimentari sono l'Unione Europea a 27, gli Stati Uniti e il Canada, il Brasile e l'Argentina, cui di recente si è aggiunta la Cina; questi paesi complessivamente contribuiscono al 67,0% dell'export agricolo ed al 68,2% di quello alimentare. In particolare la quota della sola Ue a 27 oscilla tra il 42-43%, con un 9% di flussi di merce extra-Ue.

4.2. LE ESPORTAZIONI ITALIANE: IL RUOLO DELL'AGROALIMENTARE

La dinamica di crescita degli scambi di merci ha caratterizzato anche il nostro paese, portando nel corso degli ultimi 15 anni (1994-2008) ad una impennata dei flussi commerciali di beni e servizi (tabella 4.1). L'export, passando dagli oltre 226 miliardi di euro del 1994 ai circa 292 del 2009, ha fatto segnare un incremento che sfiora il 29%, cui è corrisposto uno sviluppo ancor più marcato delle importazioni che, attestandosi sui 298 miliardi di euro nel 2009, hanno registrato un +48% rispetto al 1994. Il consolidamento degli scambi commerciali è nettamente più elevato se si mettono a confronto i dati 1994-2008, periodo in cui questi incrementi sono rispettivamente pari al 64% ed al 92%. La crisi economica del 2009, ha, infatti, fortemente limitato le dimensioni dei flussi internazionali di merci. Dopo anni di sviluppo continuo del commercio internazionale, il 2009 è stato, infatti, anche per l'Italia l'anno della battuta d'arresto: esportazioni ed importazioni sono calate tra il 21 ed il 22% rispetto all'anno precedente, per un controvalore commerciale oscillante tra i 75 e gli 85 miliardi di euro.

La tendenza generale porta ad ogni modo ad uno sbilanciamento del saldo commerciale a favore delle importazioni, per cui il nostro paese è divenuto deficitario (saldo pari a -6 miliardi di euro nel 2009) rispetto a quindici anni prima, quando invece il saldo era in attivo per oltre 26 miliardi di euro.

I trend di crescita che hanno caratterizzato il settore agroalimentare hanno determinato viceversa risultati differenti nella relativa bilancia commerciale. Infatti, in questo caso le esportazioni (pari a 24,6 miliardi di euro nel 2009) hanno conseguito uno sviluppo più marcato delle importazioni, registrando nel periodo 1994-2009 un +56% rispetto al +7,5% dei flussi di beni agroalimentari in entrata nel nostro paese (32 miliardi di euro nel 2009). Questo ha portato ad un parziale riassorbimento del deficit

⁶⁰ Occorre tenere presente che il 2009 è un anno anomalo per via della caduta dei valori dell'export causata dalla crisi economica; questo calo tende a coinvolgere meno l'agroalimentare e più gli altri settori generando quindi un peso maggiore dell'agroalimentare sul totale.

commerciale che dai -14 miliardi di euro del 1994 è giunto a -7,7 miliardi di euro nel 2009. Un deciso contributo in questa direzione si è registrato proprio durante la crisi economica del 2009, che ha visto un importante ridimensionamento del flusso di beni agroalimentari in entrata ed una sostanziale tenuta di quello in uscita.

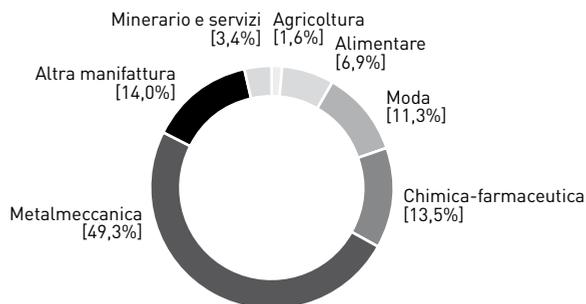
Tabella 4.1 – Bilancia commerciale italiana nel breve e nel lungo periodo (valori costanti 2009)

	1994	2008	2009	Variaz. 2009/1994	Variaz. 2008/1994
Totale					
Import	200,4	384,9	297,6	48,5%	92,1%
Export	226,6	371,8	291,7	28,7%	64,1%
Saldo	26,2	-13,1	-5,9		
Saldo normalizzato	6%	-2%	-1%		
Agroalimentare					
Import	30,1	35,5	32,4	7,5%	17,9%
Export	16,0	26,5	24,6	53,6%	64,9%
Saldo	-14,0	-9,0	-7,7		
Saldo normalizzato	-30%	-15%	-14%		

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Ateco).

Nel 2009 pertanto l'export agroalimentare contribuisce per circa l'8,5%⁶¹ al totale delle esportazioni del nostro paese (figura 4.3).

Figura 4.3 – Composizione dell'export italiano (2009)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Ateco).

Circa il 20% è rappresentato da prodotti agricoli (fra i quali è determinante il contributo dell'ortofrutta fresca), mentre il restante 80% è costituito da prodotti alimentari trasformati. Insieme a moda e design, sono proprio i prodotti alimentari a rappresentare l'impronta più riconoscibile per i consumatori esteri del *made in Italy* sui mercati internazionali. Trasformando e/o valorizzando la materia prima agricola si realizzano, infatti, prodotti ad elevato valore aggiunto, molto apprezzati sui mercati

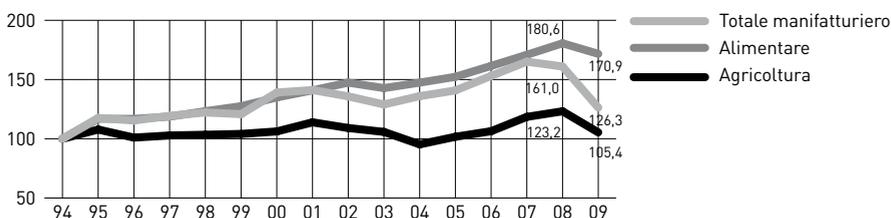
⁶¹ Vedi nota precedente.

esteri. Ed è proprio su questa capacità di valorizzazione del prodotto che si gioca la competitività del nostro paese negli scambi di prodotti agroalimentari.

Da un lato, infatti, i vincoli produttivi che caratterizzano l'Italia (superficie disponibile per la coltivazione e l'allevamento, vocazionalità geografica per alcune produzioni, limiti imposti dalle norme comunitarie, ecc.) rendono il paese strutturalmente deficitario per alcune materie prime agricole; dall'altro, il forte vantaggio competitivo nel settore primario dei paesi emergenti od in via di sviluppo, dotati di risorse naturali e caratterizzati da minori costi di produzione (lavoro, input tecnici, ecc.), risulta difficilmente recuperabile dal nostro paese.

Alla luce di queste considerazioni e delle capacità imprenditoriali che si sono manifestate nell'industria alimentare di trasformazione, può essere spiegato il diverso trend che ha caratterizzato la crescita delle esportazioni italiane dell'agricoltura, dell'alimentare e del manifatturiero nel suo complesso (figura 4.4).

Figura 4.4 - Trend dell'export agroalimentare e manifatturiero in Italia
(1994-2009, valori costanti 2009, numeri indice 1994 = 100)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Ateco).

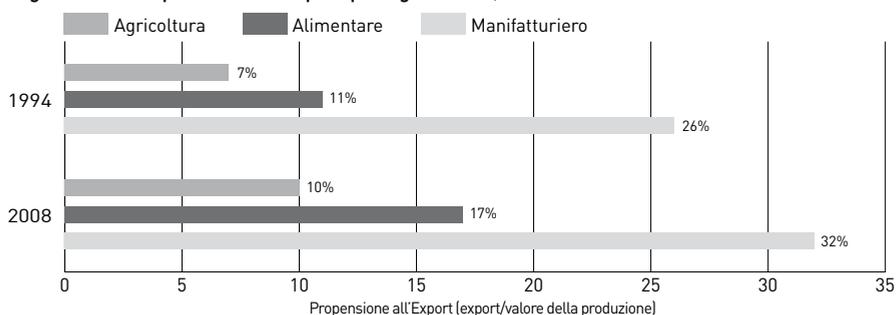
Nel periodo 1994-2009 le esportazioni sono, infatti, cresciute per tutti e tre gli aggregati, ma con dinamiche nettamente più positive per l'alimentare sia rispetto all'agricoltura che al manifatturiero.

Nel caso del settore primario, infatti, l'export ha conosciuto un momento di vero rafforzamento solo dal 2004 in poi, mentre l'alimentare ha mostrato a cavallo dell'avvio del 2000 un trend di crescita omogeneo con il manifatturiero per poi conseguire a partire dal 2002 risultati più brillanti. Nel 2009, infine, questo settore è stato colpito dalla crisi (-4% del 2009 rispetto al 2008) in maniera meno marcata rispetto all'agricoltura (-14%) ed al manifatturiero (-20%).

Nonostante questo rafforzamento però, l'alimentare, ed ancor più l'agricoltura, mostrano una propensione all'export (rispettivamente 17% e 10%) che, sebbene in crescita, è ancora nettamente più contenuta rispetto al manifatturiero nel suo complesso (32%) (figura 4.5).

Questo dato sembra indicare la presenza di ulteriori opportunità di espansione a disposizione per l'industria di trasformazione alimentare del nostro paese e per quella parte di agricoltura (ad esempio l'ortofrutta fresca) che gode di capacità competitive nello scenario degli scambi mondiali.

Figura 4.5 – Propensione all'export per agricoltura, alimentare e manifatturiero (1994-2008*)

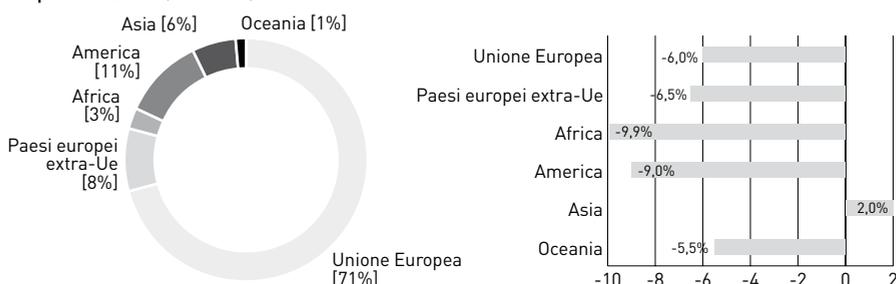


* I dati più recenti del valore della produzione sono aggiornati al 2008.

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

Queste potenzialità di dilatazione dell'export sono condizionate dalla capacità che avranno le imprese italiane di cogliere le opportunità di espansione legate ai nuovi mercati esteri emergenti (figura 4.6).

Figura 4.6 – Mercati di destinazione dell'agroalimentare e variazione dell'export nel 2009 rispetto al 2008 (in valore)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Ateco).

Oggi, infatti, i prodotti agroalimentari italiani sono presenti soprattutto nei mercati tradizionali più vicini, tanto che circa il 79% delle esportazioni (poco meno di 20 miliardi di euro nel 2009) resta nel continente europeo ed in particolare la quasi totalità di questa componente (circa il 90%) non valica i confini dell'Unione Europea a 27. Un altro *partner* consolidato è rappresentato dagli Stati Uniti, che assorbe un altro 10% dell'export agroalimentare (mentre solo l'1% arriva in Sud-America). Più limitato e di recente sviluppo è il mercato del continente asiatico, nel quale prevale l'Asia orientale ed, a distanza, il Medio oriente.

Dato che i maggiori effetti della crisi economica si sono fatti sentire proprio sui mercati tradizionali, la conseguente contrazione delle esportazioni si è avvertita in particolare in America che ha perso il 9% rispetto al 2008, seguita a ruota dall'Euro-

pa – il mercato più grande – che ha perso circa il 6%. Unica *performance* positiva è quella dei mercati asiatici che in controtendenza hanno fatto segnare un +2% rispetto all'anno precedente, ad ulteriore testimonianza che in questi nuovi mercati – sebbene ancora oggi di dimensioni contenute, pari a poco meno di un miliardo e mezzo di euro – possono essere ricondotte le migliori prospettive future di crescita delle esportazioni agroalimentari.

4.3. LA SPECIALIZZAZIONE DELL'EXPORT AGROALIMENTARE ITALIANO

L'agroalimentare italiano si caratterizza per un'offerta ampia e differenziata di prodotti, cui corrispondono profili diversi dal punto di vista del commercio con l'estero. Esistono, infatti, settori in cui l'Italia per vocazionalità produttiva detiene volumi di prodotto nettamente eccedenti la domanda interna e per i quali la via delle esportazioni rappresenta un percorso obbligato di sbocco sul mercato (ad esempio il vino e l'ortofrutta).

Viceversa ci sono altri settori in cui, pur essendo la produzione interna di materia prima insufficiente o addirittura assente, l'industria di trasformazione ha nel tempo consolidato tradizioni, innovazione e tecnologie produttive che le hanno consentito di affermarsi sul mercato interno ed estero e progressivamente nel tempo di ampliarne le dimensioni. È questo il caso dei formaggi, dei salumi, dei derivati dei cereali, fra cui in particolare la pasta, del dolciario fino al caffè, per i quali l'Italia dipende da approvvigionamenti esteri di derrate agricole (ad esempio latte, animali vivi e carni, cereali, cacao e caffè) che però, una volta trasformate dall'industria alimentare, divengono produzioni italiane di eccellenza. Questi prodotti quindi, al pari di quelli espressione completa del nostro territorio, sono elementi essenziali e riconoscibili del *made in Italy* alimentare.

Entrando nel merito dei singoli settori è possibile evidenziare il loro diverso contributo ai flussi di prodotti verso l'estero ed il loro equilibrio in termini di bilancia commerciale (tabella 4.2)⁶².

Le bevande alcoliche ed analcoliche, che esprimono il 19,7% del valore totale delle esportazioni agroalimentari italiane, contribuiscono in maniera determinante all'attivo della bilancia commerciale agroalimentare, grazie soprattutto al vino, ottenuto dalla trasformazione di materia prima italiana.

I mercati di destinazione sono quelli tradizionali dell'export agroalimentare, ma sebbene il mercato europeo sia predominante, con un'interessante quota di quello extra-Ue, si assiste ad un maggiore sbilanciamento a favore del Nord-America, area in

62 I dati fanno riferimento al 2009 poiché sono i dati disponibili al momento della stesura del rapporto. In questo anno la crisi economica ha influito sulle performance dei differenti prodotti sui mercati esteri, modificando alcuni equilibri consolidati.

cui il vino italiano riscuote un forte successo commerciale (figura 4.7). Questo settore, pur avendo subito gli effetti della crisi economica (figura 4.8), che hanno generato una contrazione dei valori esportati di circa il 5% nel periodo 2009/2008, mostra buoni segnali di recupero nei primi nove mesi del 2010 rispetto allo stesso periodo del 2009 (+9%).

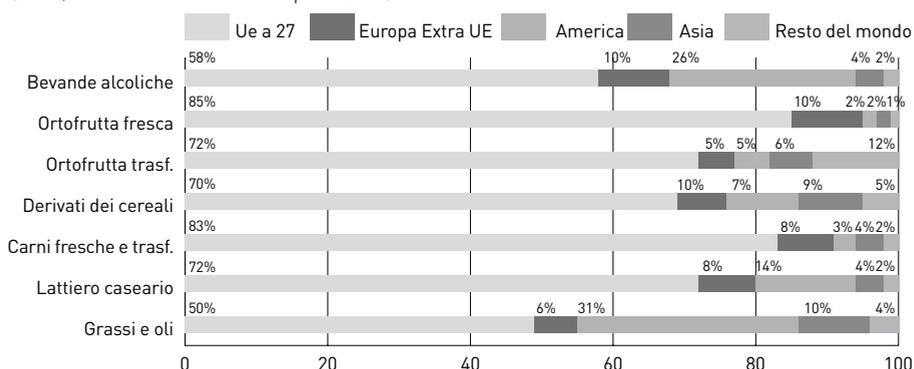
Tabella 4.2 – Bilancia commerciale agroalimentare per settori (2009)

	import	export	saldo	% export su totale
Bevande alcoliche e analcoliche	1.312	4.924	3.612	19,7%
<i>di cui Vino</i>	251	3.489	3.238	14,0%
Ortofrutta fresca	3.263	3.435	172	13,8%
Derivati dei cereali	1.170	3.348	2.178	13,4%
Ortofrutta trasformata	925	2.466	1.541	9,9%
Carni fresche e preparate	5.304	2.022	-3.282	8,1%
<i>di cui Conserve suine</i>	156	822	666	3,3%
Lattiero caseario,uova, miele	2.935	1.646	-1.289	6,6%
<i>di cui Formaggi</i>	1.326	1.443	117	5,8%
Grassi e Olii	2.406	1.361	-1.045	5,4%
Cacao e derivati	690	894	204	3,6%
Caffè, tè e spezie	999	692	-307	2,8%
Cereali	1.882	639	-1.243	2,6%
Prodotti della pesca	2.791	358	-2.433	1,4%
Zucchero e derivati	829	221	-608	0,9%
Tabacco	2.202	214	-1.989	0,9%
Animali vivi	1.404	47	-1.357	0,2%
Altri prodotti	4.024	2.707	-1.317	10,8%
Totale*	32.136	24.973	-7.163	100%

*I dati del totale differiscono leggermente da quelli riportati nelle tabelle precedenti per effetto delle diverse denominazione Istat (in precedenza sono stati usati i codici Ateco)

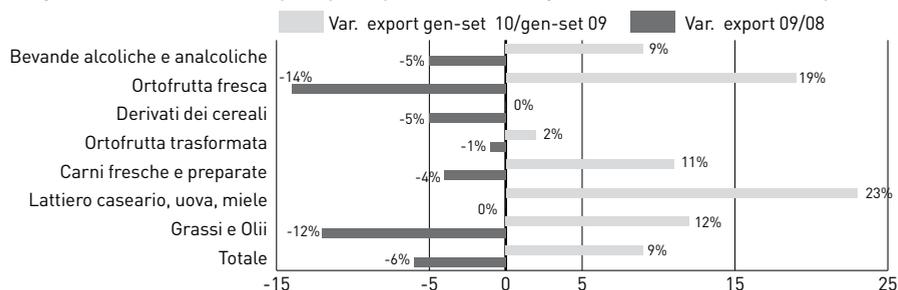
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

Figura 4.7 – Export agroalimentare: mercati di destinazione dei principali settori (2009; % in valore sul totale esportazioni)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

Figura 4.8 – Variazione delle esportazioni nei periodi 2009/2008 e gennaio-settembre 2010 su gennaio-settembre 2009 per i principali settori dell'agroalimentare orientati all'export



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

Un altro settore in cui la materia prima italiana è determinante è quello dell'ortofrutta, che tra fresco e trasformato, alimenta rispettivamente il 13,8% ed il 9,9% del commercio estero agroalimentare in valore. In questo caso però per l'ortofrutta fresca emerge anche una rilevanza della consistenza delle importazioni, legate all'approvvigionamento dall'estero dei prodotti in contro-stagione e della frutta tropicale, che influisce sull'attivo della bilancia commerciale. Le *performance* particolarmente negative dell'ortofrutta fresca nel 2009 (-14% delle esportazioni in valore) hanno generato in quell'anno un saldo molto contenuto che però sembra destinato a riconsolidarsi nel 2010, dato che le esportazioni nei primi nove mesi dell'anno registrano un +19% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La deperibilità del prodotto ortofrutticolo fresco fa sì che i mercati esteri di destinazione siano quasi esclusivamente quelli più prossimi europei, ed in particolare i *partner* comunitari. Nel caso del trasformato, viceversa, si assiste ad un mix di mercati più differenziato e fra i paesi di destinazione emerge il ruolo dell'Africa ed in maniera più sfumata del continente americano e di quello asiatico. Il prodotto trasformato, contrariamente al fresco, ha mostrato una migliore tenuta dei flussi di export a cavallo degli anni 2008/2009. Un altro rilevante settore è quello della trasformazione dei cereali, che contribuisce per il 13,4% al valore dell'export agroalimentare italiano, grazie, da un lato, alla pasta e, dall'altro, a tutti i prodotti della panetteria, della pasticceria e della biscotteria. La bilancia commerciale è in questo caso strutturalmente in attivo, anche se fa da contraltare il rilevante deficit commerciale che l'Italia detiene nel settore dei cereali. La materia prima agricola, infatti, in questo caso proviene in ampia parte dall'estero (nel caso della pasta ad esempio le importazioni di grano duro incidono in maniera rilevante sulla materia prima lavorata).

Questo settore, come il vino, è uno di quelli in cui, pur essendo la quota di export intra-Ue maggioritaria, si registra anche una presenza significativa in mercati più lontani. La crisi dell'export nel periodo 2009/2008 ha portato ad una contrazione in valore del 5%, che i derivati dei cereali non sembrano recuperare nei primi tre trimestri del 2010.

Le carni sono un settore complesso in quanto riuniscono produzioni di origini diverse (bovine, suine, avicole, ecc.) fresche o lavorate secondo diversi processi di trasformazione (prosciutti, altri salumi, carni in scatola, sughi, ecc.). In termini generali emerge una forte e consolidata dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento di carni fresche bovine e suine, che rappresentano le principali voci del deficit del settore su cui incidono per circa il 90% (l'avicolo è viceversa autosufficiente). Le esportazioni (pari all'8,1% dell'agroalimentare) sono costituite in prevalenza dai trasformati, ed in particolare dalle conserve suine, sebbene esista anche un flusso molto variegato di altri prodotti (carni fresche e refrigerate bovine, avicole, ecc.). La proiezione internazionale di questi prodotti è, come registrato per l'ortofrutta fresca, molto concentrata sul mercato europeo ed in particolare su quello interno dell'Unione Europea. Anche per le carni si è registrata una contrazione delle esportazioni nel corso della crisi economica (-4% nel periodo 2009/2008), poi riassorbita tra gennaio e settembre 2010 (+11%). Anche l'altro settore zootecnico, il lattiero-caseario, presenta una struttura dell'import-export analoga. Esiste, infatti, una forte necessità di acquisire sui mercati esteri sia la materia prima – il latte – che il prodotto trasformato, in quanto la produzione italiana non è in grado di saturare la domanda interna. I flussi in uscita del settore (complessivamente il 6,6% delle esportazioni agroalimentari italiane) sono quasi esclusivamente costituiti dai formaggi, che mostrano un saldo attivo in consolidamento nel corso degli ultimi anni. Tendenza che non è stata compromessa dalla crisi dell'export legata alla difficile congiuntura economica e che mostra una dinamica fortemente positiva nel corso del 2010 (+23% tra gennaio-settembre 2010 rispetto allo stesso periodo del 2009, a fronte di una stabilità 2008/2009). Al presidio dei mercati più prossimi europei, in cui è concentrata la quota maggiore dell'export, si affianca anche una presenza significativa sul mercato statunitense.

Infine il settore degli oli e grassi (5,4% del valore dell'export), pur essendo fortemente deficitario, contribuisce ad alimentare le esportazioni del nostro paese grazie al contributo degli oli ed in particolare di quello di oliva. Si tratta di un prodotto che, accanto al mercato europeo, ha una forte penetrazione sul mercato statunitense e una presenza anche nel continente asiatico e che, come l'ortofrutta fresca, ha risentito fortemente della crisi economica perdendo circa il 12% del valore delle esportazioni fra il 2008 ed il 2009, sebbene mostri segnali di recupero nel 2010 (+12% nei primi tre trimestri 2010 rispetto allo stesso periodo del 2009).

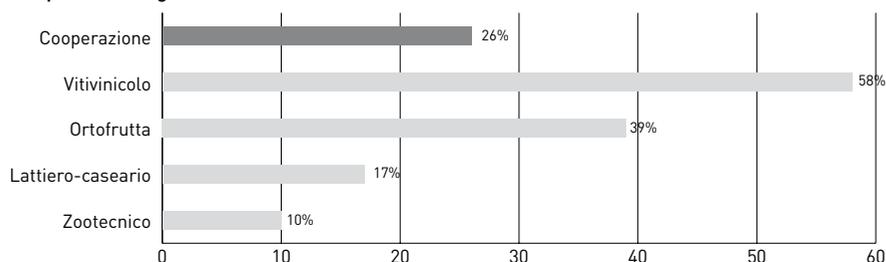
4.4. LE DINAMICHE DELL'EXPORT NEI SETTORI DI RILIEVO PER PRESENZA COOPERATIVA

Alla luce delle considerazioni generali precedentemente sviluppate, appare utile offrire un contributo di analisi che si focalizzi su quei comparti/prodotti che si distinguono per una forte presenza cooperativa.

Come visto nel capitolo 1, il fatturato espresso dalla cooperazione si concentra in

quattro principali settori: l'ortoflorofrutticolo (24% del totale fatturato della cooperazione), lo zootecnico (23%), il lattiero-caseario (21%) ed infine il vitivinicolo (11%). In questi stessi settori esiste una differente capacità di raggiungere i mercati esteri, che per la cooperazione è stata misurata verificando l'incidenza del numero di imprese che esportano sul totale delle imprese appartenenti allo specifico settore (figura 4.9)⁶³. In particolare la cooperative esportatrici sono presenti con maggiore frequenza nel vitivinicolo (58% delle imprese del settore) ed in quello ortoflorofrutticolo (39%), seguite dal lattiero-caseario (17%) ed infine dallo zootecnico (10%). I principali prodotti destinati ai mercati esteri che fanno riferimento a questi settori sono il vino, l'ortofrutta fresca e trasformata, i formaggi, mentre nel caso della carne si tratta di salumi e carni preparate. Di seguito pertanto si delinearanno i trend che hanno caratterizzato le esportazioni di questi prodotti, tralasciando la cooperazione zootecnica da carne che presenta un elevato livello di eterogeneità (sia per tipologia di materie prime trasformate, che per il grado stesso di trasformazione), tale da rendere difficile identificare, come avviene negli altri settori, il prodotto di punta destinato al mercato estero espressione della cooperazione.

Figura 4.9 – Incidenza delle imprese che esportano sul totale per i principali settori della cooperazione agroalimentare (2009)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana su dati dell'indagine congiunturale.

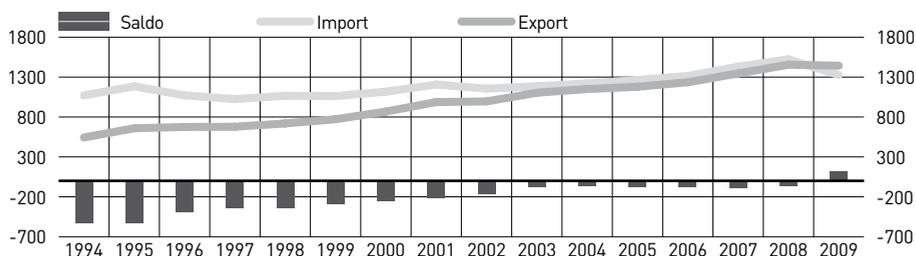
Una prima indicazione relativa alle dinamiche che caratterizzano questi prodotti è offerta da un'analisi della bilancia commerciale di lungo periodo (figura 4.10).

Nel caso dell'ortofrutta trasformata ed ancor più del vino, ci si trova davanti a comparti caratterizzati da un solido e duraturo surplus commerciale, che tende a rafforzarsi nel corso del tempo, nonostante i recenti impatti legati alla crisi economica, grazie ad una dilatazione del valore delle esportazioni ed un più contenuto ruolo delle importazioni, che nel caso del vino sono di natura residuale. Diversa è invece la situazione per l'ortofrutta fresca e i formaggi.

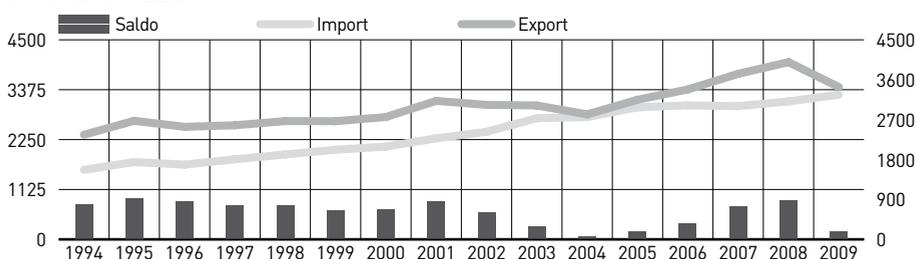
⁶³ Questi dati sono stati elaborati a partire dai risultati dell'indagine congiunturale realizzata dall'Osservatorio nei primi mesi del 2010, che ha rilevato le dinamiche congiunturale della cooperazione, ma ha anche fatto un consuntivo sull'annualità 2009. Anche le considerazioni che verranno espresse relativamente al comportamento delle imprese cooperative per i prodotti esaminati successivamente – vino, formaggi e ortofrutta – provengono dalla stessa fonte.

Figura 4.10 – Trend di lungo periodo della bilancia commerciale per i principali prodotti dei settori di maggiore rilievo cooperativo (1994-2009)

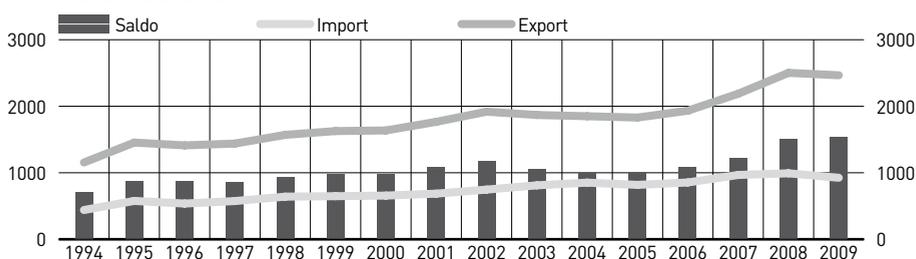
FORMAGGI



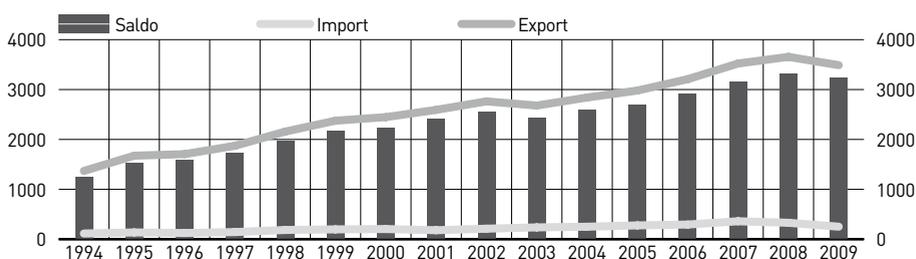
ORTOFRUTTA FRESCA



ORTOFRUTTA TRASFORMATA



VINO

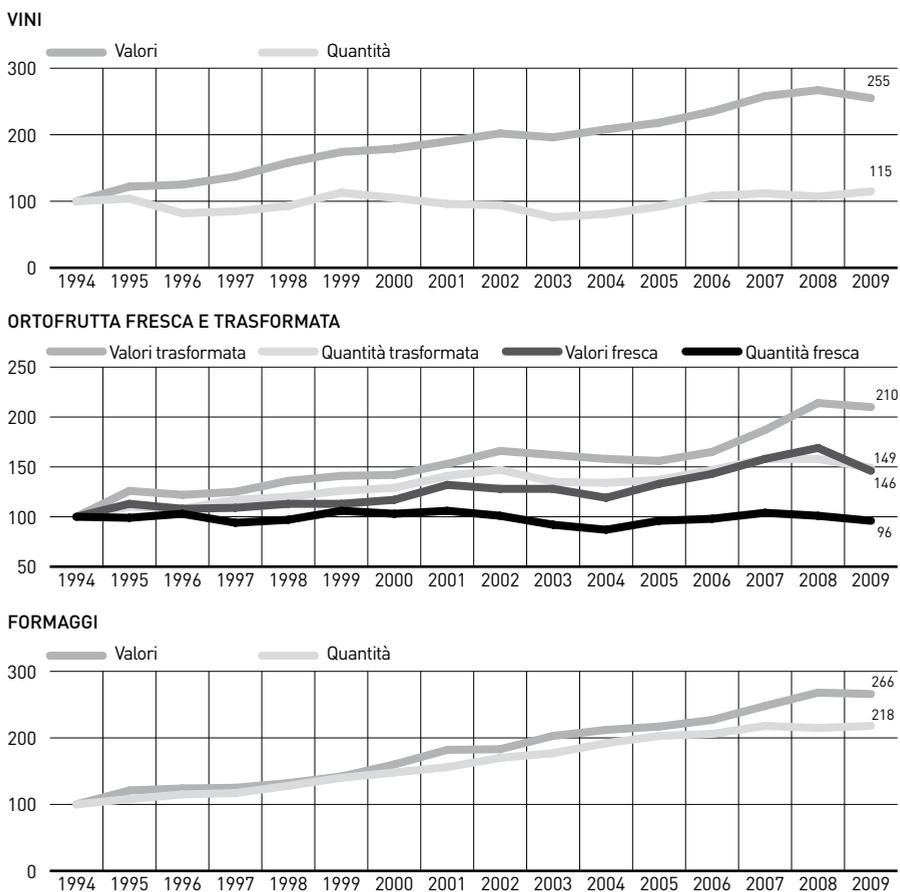


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

Nel primo caso, sebbene la bilancia commerciale nel corso degli ultimi quindici anni sia strutturalmente in attivo, si registrano nei momenti di crisi (il 2004 e recentemente il 2009) delle brusche cadute del saldo. Il valore del flusso in entrata di prodotti

ortofrutticoli freschi è, infatti, importante e non troppo lontano da quello in uscita. Si tratta di frutta tropicale, agrumi, altra frutta in contro stagione, patate, legumi e semilavorati a base di ortaggi, che vengono consumati tal quali o fungono da materia prima per il comparto del trasformato. Per quanto riguarda i formaggi invece nel corso degli ultimi anni il deficit commerciale che ha caratterizzato questo comparto si è progressivamente riassorbito, fino al 2009, anno in cui si è registrato un saldo attivo, grazie ad una più vivace e progressiva crescita del valore delle esportazioni rispetto all'import. I quattro comparti in cui la cooperazione agroalimentare è più rappresentata, complessivamente contribuiscono al 43% delle esportazioni totali; nel lungo periodo sono stati tutti caratterizzati da un trend positivo delle esportazioni, sebbene le modalità con cui questa crescita si è realizzata sono diverse (figura 4.11).

Figura 4.11 – Trend di lungo periodo dell'export per i principali prodotti dei settori di maggiore rilievo cooperativo (1994-2009, quantità e valori, numeri indice 1994=100)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

L'ortofrutta fresca ed il vino hanno consolidato la loro posizione sui mercati esteri nel corso del 1994-2009 soprattutto in termini di valore unitario del prodotto commercializzato. Nel caso del vino, a fronte di un incremento rilevante del valore delle esportazioni (+155%) si è, infatti, affiancata solo una moderata crescita dei quantitativi esportati (+15%). In questi anni si è, infatti, assistito ad un progressivo spostamento dell'export dai vini sfusi a quelli imbottigliati di maggior pregio: nel 1994 i volumi di vino sfuso esportati rappresentavano una quota pari al 21%, che nel 2009 si è ridotta al 9%. Questo ha consentito di spuntare sui mercati internazionali prezzi molto più interessanti, che sono stati compromessi solo recentemente nel corso della crisi economica del 2009.

Anche per l'ortofrutta si è assistito nel tempo ad una riconfigurazione del paniere dell'export a favore di prodotti a maggiore valore (dalle patate ai pomodori, dagli ortaggi freschi a quelli refrigerati con maggiore contenuto di servizio, in crescita mele e pere, mentre si riducono pesche ed albicocche, ecc.). Pertanto il calo delle quantità esportate (-4% nel 1994-2009) è stato compensato da un irrobustimento del valore unitario dei prodotti commercializzati, che ha complessivamente determinato la crescita dell'export (+46%), sebbene l'ortofrutta fresca nel 2009 abbia fortemente accusato le ripercussioni legate alle difficoltà del quadro economico.

Viceversa, sia nel caso dell'ortofrutta trasformata che dei formaggi, nel corso degli ultimi quindici anni vi è stato un contemporaneo sviluppo sia della quantità (rispettivamente +49% e +118%) che, in maniera più robusta, del valore delle esportazioni (+110% ortofrutta trasformata e +166 formaggi); nel corso degli ultimi tre anni, però, la spinta alla crescita delle quantità sembra essersi esaurita mentre è proseguito l'incremento in termini di valore.

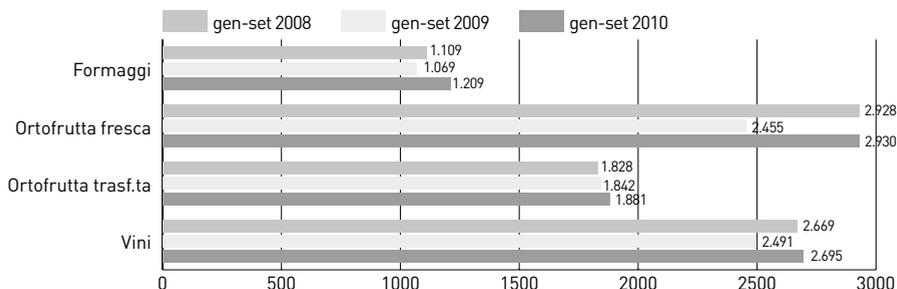
La crisi del 2009 ha poi agito sui diversi comparti in maniera differente. Per l'ortofrutta fresca, trattandosi di prodotti deperibili, la via obbligata è stata comunque la commercializzazione. Pertanto in termini di quantità il comparto ha limitato le perdite sui mercati esteri (pari a circa il 5%), mentre ha subito contrazioni marcate sui prezzi, tanto che complessivamente il valore dell'export del 2009 si è contratto del 14% rispetto a quanto realizzato nel 2008. L'ortofrutta trasformata ha invece resistito meglio ed a fronte di un calo delle quantità del 9%, la perdita complessiva in termini di valore è stata contenuta al 4%. Nel caso del vino, viceversa, si è registrata una contrazione marcata del prezzo dei vini sfusi, meno netta per gli imbottigliati, mentre gli spumanti sono rimasti stabili; conseguentemente la contrazione del valore delle esportazioni si è attestata al -5%, ma ha consentito di sostenere le quantità che sono cresciute dell'8%.

Infine per i formaggi si è registrata una sostanziale stabilità, con solo lievi ridimensionamenti di quantità e valori esportati; si tratta del comparto che ha retto meglio la crisi del 2009. Sono perciò proprio i formaggi a mostrare nel corso del 2010 maggiore vivacità; nei primi nove mesi dell'anno hanno ripreso la loro crescita in quantità e valore, sostenuta dalle buone quotazioni che oggi spuntano i formaggi grana, che

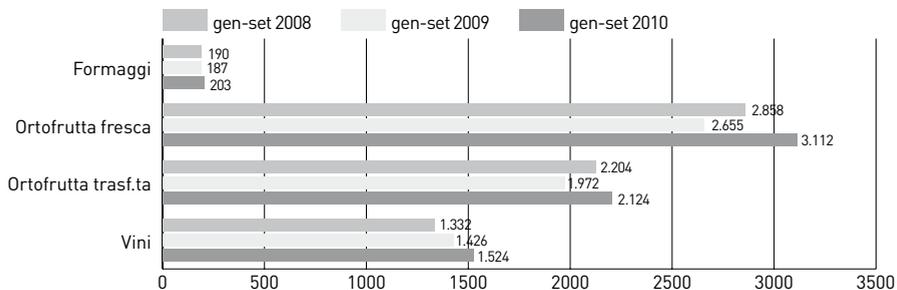
rappresentano una delle componenti più importanti dell'export caseario ed i cui flussi crescono sia nei mercati europei che su quello statunitense (figura 4.12).

Figura 4.12 – Trend di breve periodo dell'export dei principali prodotti dei settori di maggiore rilievo cooperativo (valore, gennaio-settembre 2008-2009-2010)

EXPORT (MILIONI DI EURO)



EXPORT (.000 TONN.)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

Anche l'ortofrutta fresca e trasformata ed il vino mostrano segnali di recupero; durante il periodo gennaio-settembre 2010, infatti, non solo sono ritornati alle dimensioni pre-crisi, ma hanno nettamente superato le quantità del 2008. Alcune incertezze però si scontano ancora sul fronte dei prezzi, ambito nel quale questi comparti mostrano ancora alcuni segnali di debolezza. Nel caso dell'ortofrutta l'eccezione sono gli agrumi che crescono in maniera robusta in quantità e valore, mentre nel vino ancora una volta le migliori *performance* si registrano per gli spumanti, gli imbottigliati tengono le posizioni, mentre gli sfusi perdono ancora in termini di prezzo.

Complessivamente però le esportazioni dei prodotti esaminati mostrano segnali che inducono all'ottimismo. È possibile, infatti, che negli ultimi mesi del 2010 l'export consolidi ulteriormente la ripresa e che in chiusura d'anno si possa segnare definitivamente il passo di uscita dalla crisi. Esauritasi questa negativa congiuntura potrebbero essere riconfermati per questi prodotti i trend di sviluppo sui mercati esteri delineatesi nel lungo periodo, con la creazione di interessanti opportunità che le imprese cooperative dovranno essere pronte a cogliere.

4.5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Come delineato nel primo capitolo del rapporto, la cooperazione rappresenta una componente essenziale del sistema agroalimentare italiano, contribuendo nel 2008 per oltre il 24% al fatturato dell'industria alimentare. Questa rilevanza del sistema cooperativo si esprime però con maggiore evidenza sul mercato interno, su cui nel 2009 viene realizzato circa il 92,2% delle vendite in valore (figura 4.13). Viceversa la propensione all'export è più contenuta, dato che la ricchezza generata sul mercato estero si attesta al 7,8%; questo dato si mantiene relativamente costante nel corso degli ultimi anni a testimonianza che la cooperazione deve compiere ancora qualche passo in avanti prima di raggiungere una penetrazione sui mercati internazionali più prossima a quella dell'agroalimentare nel suo complesso.

Figura 4.13 – Fatturato nazionale ed estero della cooperazione associata italiana (2009)



Per la stima dell'indicatore sono state escluse le attività legate al settore dei servizi; pertanto questo valore è diverso da quello riportato nel Cap. 1.

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

Le motivazioni di questo *gap* non sono esplicite e pertanto si è cercato di approfondirle, come verrà illustrato nel capitolo successivo in cui si indaga il rapporto tra cooperazione e mercati esteri dal punto di vista dell'impresa cooperativa. Di certo vi sono alcuni fattori di sistema che possono spiegare la minore propensione della cooperazione a raggiungere il mercato estero.

In termini generali vi sono innanzitutto alcune motivazioni di natura storico-evolutiva. La cooperazione nasce come elemento di aggregazione di imprese operanti nel settore primario e successivamente amplia nel corso tempo la propria proiezione verso la fase a valle della filiera agroalimentare, attraverso la trasformazione delle materie prime agricole e la commercializzazione dei prodotti trasformati. Ancora oggi, soprattutto nelle imprese cooperative di piccole e medie dimensioni emerge un ruolo rilevante delle attività di prima trasformazione rispetto a quanto accade nelle imprese non cooperative. La cooperazione associata – anche quella avanzata come rilevato nel capitolo 2 – ha, infatti, un'incidenza rilevante di produzione di semilavorati e fra i propri clienti è significativo il peso delle altre cooperative o di imprese di trasformazione che si spingono nella fase più a valle della filiera agroalimentare. Nelle tipologie di prodotti realizzati esistono perciò delle aree di minore specializzazione, come accade ad esempio nel vino, settore in cui la produzione di vini sfusi rispetto a quelli

imbottigliati è più elevata nelle imprese cooperative rispetto a quelle non cooperative. In altri settori, inoltre, come nel caso dell'olivicolo, la cooperazione tende invece a fornire più servizi che a farsi carico della trasformazione delle materie prime e della commercializzazione dei prodotti finiti. La più generale difficoltà di vedere e raggiungere il mercato finale può rappresentare una delle motivazioni che spiegano anche la minore presenza su quello internazionale.

In termini evolutivi però la cooperazione ha già compiuto importanti passi in avanti nel consolidare un proprio ruolo di valorizzazione della produzione dei soci, tramite un progressivo passaggio da prodotti di prima trasformazione a prodotti finiti, assimilando in questa maniera le proprie dinamiche di impresa a quelle delle società di capitali. Se questa peculiarità sembra quindi diluirsi nel tempo, esistono viceversa degli altri aspetti strutturali che condizionano l'operatività delle imprese cooperative.

Il legame con la propria base associativa agricola, infatti, è un altro importante elemento che incide sull'attività della cooperativa. Essa ha come obiettivo la massimizzazione del reddito dei soci conferitori di prodotti agricoli. Questi ultimi sono espressione di un determinato territorio, in genere un bacino produttivo regionale o il contesto nazionale nel caso delle imprese di maggiori dimensioni. Ne discende che l'impresa cooperativa, coerentemente al principio della mutualità, elabora la propria offerta in stretta relazione con tipologia e quantità di materia prima conferita dai soci, per poi trovare un'adeguata collocazione sul mercato. Si tratta quindi di un'impresa orientata al prodotto (*product oriented*), che tendenzialmente vende ciò che produce, mentre mostra maggiori difficoltà ad adattare la propria offerta alle esigenze espresse dal mercato (*marketing oriented*). Ancora una volta questo è vero in termini generali e prevalentemente per le piccole e medie imprese. Non mancano, infatti, soprattutto fra le imprese di maggiori dimensioni, cooperative che pur restando fortemente coerenti ai propri principi, sono in grado di leggere ed interpretare il mercato finale e di orientare la produzione agricola dei soci conferitori, ad esempio attraverso un'efficace programmazione produttiva e/o l'indirizzo degli eventuali investimenti.

Altri percorsi per ampliare dimensioni e qualità dell'offerta sono legati alle aggregazioni fra cooperative, ad un progressivo ampliamento della base sociale, individuando fra i nuovi soci coloro che possono rispondere con i loro conferimenti alle nuove esigenze del mercato, o, infine, a sistemi di selezione della materia prima conferita sulla base di sistemi di incentivazione.

Nonostante la possibilità di percorrere queste diverse strade, la cooperativa si trova di fronte ad una situazione di maggiore complessità rispetto ad un'impresa non cooperativa, che è in grado di articolare la propria offerta agendo direttamente sulla leva degli approvvigionamenti. Una parte maggioritaria dell'offerta dell'impresa cooperativa è, invece, comunque costituita dai conferimenti dei propri soci e, solo in seconda battuta, dal ricorso a fornitori esterni. Quest'ultima consuetudine peraltro non risulta eccessivamente diffusa, dato che le informazioni presentate nei capitoli precedenti del rapporto mostrano che in media la cooperazione associata valorizza per l'86% materia

prima proveniente dai propri associati ed il ricorso ad altri fornitori sembra prevalentemente riconducibile alla necessità di un ampliamento della gamma.

La mutualità può, viceversa, tramutarsi per la cooperazione in un vantaggio competitivo in Italia e soprattutto all'estero, quando il prodotto sia riconosciuto dal mercato come un'espressione del *made in Italy* fin dalla materia prima. In questo caso il prodotto di un'impresa cooperativa si differenzia dagli altri poiché essa valorizza quasi esclusivamente derrate agricole di provenienza nazionale. Inoltre, il controllo completo della filiera del prodotto consente alla cooperazione di offrire garanzie più solide rispetto ai competitor non cooperativi su elementi di forte impatto nel settore agroalimentare come la sicurezza, la qualità e la tracciabilità, tutti elementi che facilitano il rapporto commerciale con gli interlocutori distributivi esteri.

Questi elementi rappresentano però punti di forza nel momento in cui siano efficacemente comunicati al consumatore finale, garantendo una forte riconoscibilità del prodotto attraverso investimenti promo-pubblicitari a supporto di una politica di marca, soprattutto sul mercato estero. Su questo fronte la cooperazione sembra dover compiere ancora alcuni passi in avanti, legata da un lato alle difficoltà di differenziare prodotti che, di fatto, appartengono alle *commodity* (come nel caso dell'ortofrutta o della carne fresca) e dall'altro alla scarsa propensione agli investimenti immateriali.

5.

L'impresa cooperativa agroalimentare e l'export

5.1. PREMESSA

Nel capitolo precedente è stato sviluppato un quadro analitico delle *performance* dell'agroalimentare sul mercato internazionale, declinata per i principali settori e per i prodotti di rilievo per la cooperazione associata. Dall'analisi di questi dati non è però possibile desumere informazioni dettagliate sui comportamenti peculiari delle imprese sui mercati esteri e sulle specificità della cooperazione. Per offrire una visione dettagliata su modalità di approccio al commercio con l'estero delle imprese cooperative si è ricorsi, perciò, all'impiego di diversi strumenti di rilevazione diretta (indagine campionaria, casi di studio e *focus group*), che hanno consentito di raccogliere preziose indicazioni quantitative e qualitative sul fenomeno (Box 5.1).

Box 5.1 – Cooperazione avanzata ed export: gli strumenti di indagine diretta

Per raccogliere informazioni quantitative e qualitative sui comportamenti delle imprese cooperative sui mercati esteri l'Osservatorio ha affiancato differenti strumenti di indagine diretta, ed in particolare, si è avvalso di un'indagine campionaria, della realizzazione di casi di studio e di un *focus group*.

Sulle caratteristiche dell'indagine campionaria valgono le indicazioni riportate nel box 2.1 del capitolo 2. Il questionario prevedeva una stratificazione del campione intervistato fra imprese che esportano ed imprese che non esportano, cui sono state poste due diversi gruppi di domande. Per le cooperative esportatrici l'attenzione si è concentrata sulle tipologie di prodotto vendute, sui mercati presidiati e di interesse per il futuro, sui canali impiegati per raggiungere i mercati internazionali, sui punti di forza e di debolezza, sulle strategie future e sugli strumenti di sostegno. Viceversa nel caso delle imprese che operano solo in Italia, l'indagine si è focalizzata sulla rilevazione delle difficoltà che impediscono una visione internazionale e sugli eventuali strumenti attivabili. Successivamente, per esaminare direttamente e più in profondità i comportamenti delle imprese, sono stati realizzati tre casi di studio, selezionando le imprese con una quota di export

significativa rispetto al fatturato totale dell'azienda (superiore al 20%) ed un'esperienza di lunga data all'estero. Sono state quindi effettuate visite in azienda in cui sono state realizzate interviste rivolte ai referenti della cooperativa – direttore e/o responsabile export – focalizzate alla definizione del profilo dell'impresa, modello organizzativo, del prodotto destinato all'export, dell'approccio della cooperativa al mercato estero, dei vincoli e delle opportunità. Le informazioni raccolte, riportate sinteticamente in alcuni box del capitolo presente, hanno contribuito soprattutto a fornire una chiave di lettura ai dati ed alle informazioni elaborate a partire dall'indagine diretta. Con questo stesso obiettivo è stato realizzato un *focus group*, a cui hanno partecipato i responsabili di otto cooperative appartenenti a diversi settori (ortofrutta fresca e trasformata, vino, formaggio, sementi) con un giro d'affari superiore ai 20 milioni di euro e con un'incidenza del fatturato estero superiore al 15% sul totale. Il *focus group* è stato condotto considerando due piani di analisi: uno strategico e uno più operativo.

Il campione di imprese cooperative oggetto di studio costituisce una parte della cooperazione associata definibile come “cooperazione avanzata focalizzata sull'export”, poiché comprende la quota di imprese esportatrici appartenenti alla cooperazione avanzata già descritta nel capitolo 2 del presente rapporto. Accanto ad esse si trova una quota più rilevante di imprese cooperative che per vari motivi non esportano e che sono state oggetto di un'indagine specifica che ha colto motivazioni e criticità da esse avvertite come limitanti per l'apertura al mercato internazionale (Box 5.2).

Box 5.2 – Il profilo del campione di indagine

L'Osservatorio ha intervistato complessivamente 513 aziende delle quali il 38% ha dichiarato di esportare ed il restante 62% invece opera esclusivamente sul mercato interno. Fra le cooperative esportatrici, al fine di concentrare l'attenzione su imprese con una conoscenza effettiva e continuativa delle strategie e delle implicazioni operative legate al presidio dei mercati esteri, è stata compiuta un'ulteriore selezione definendo come “cooperazione avanzata focalizzata all'export” quella quota di imprese che realizza sul mercato internazionale una quota di fatturato pari o superiore al 5%.

Pertanto il campione di indagine si compone di due sub-campioni: cooperative che esportano stabilmente (31% del totale delle imprese intervistate) e imprese che non esportano o che lo fanno solo occasionalmente (69% del campione). Nello sviluppo del capitolo per semplicità espositiva si indicheranno le prime come “imprese esportatrici” e le seconde come “imprese non esportatrici”.

Alle due tipologie di imprese cooperative è stato somministrato un questionario con una sezione comune che ha consentito di raccogliere dati ed informazioni impiegati nell'analisi strutturale e degli investimenti, a cui sono seguiti distinti percorsi di analisi diversificati, approfondendo per le imprese che esportano i comportamenti sui mercati esteri e per quelle che non esportano, gli ostacoli al presidio dei mercati internazionali.

I due sub-campioni presentano sostanziali differenze in termini di dimensioni di impresa: le im-

prese esportatrici sono infatti caratterizzate da dimensioni nettamente superiori rispetto alle non esportatrici. Inoltre le imprese esportatrici sono particolarmente rappresentate soprattutto nei settori ortoflorofrutticolo e vitivinicolo: in tali comparti l'incidenza di imprese esportatrici è in entrambi i casi pari al 59%; seguono il settore lattiero-caseario (21%) e della zootecnia da carne (13%).

Nel presente capitolo è prevista un'analisi dettagliata dei comportamenti delle imprese esportatrici, secondo tre principali chiavi di lettura. La prima è la dimensione, che rappresenta un fattore determinante nell'orientare l'approccio delle imprese ai mercati esteri. Poiché la propensione all'export è differente anche in relazione al settore considerato è proposta laddove possibile, una disaggregazione delle informazioni relativa per i due settori esportatori – l'ortoflorofrutticolo ed il vitivinicolo – per i quali il campione dispone di una numerosità sufficiente di imprese che presidiano i mercati esteri.

L'indagine segnala l'esistenza di una soglia dimensionale di fatturato estero, raggiunta la quale il mercato internazionale diviene una componente fondamentale per il *business* della cooperativa. Questa soglia, come verrà diffusamente illustrato nel corso del capitolo, si attesta al 20% del giro d'affari della cooperativa ed è l'ultima chiave di lettura proposta. Viceversa non emergono significative differenze nei comportamenti della cooperative dislocate nelle diverse aree geografiche e perciò questa variabile non è stata considerata come chiave interpretativa dell'analisi.

Infine, prima di trarre le considerazioni conclusive, si è dedicato uno specifico approfondimento ai comportamenti delle imprese che non esportano per comprenderne le motivazioni ed esplicitare le criticità ritenute vincolanti alla presenza sui mercati esteri. Prima di entrare nel merito delle dinamiche di comportamento tra cooperative esportatrici e non esportatrici sono state messe a confronto le relative caratteristiche strutturali, al fine di identificare i punti di contatto e di divergenza nei due profili di impresa.

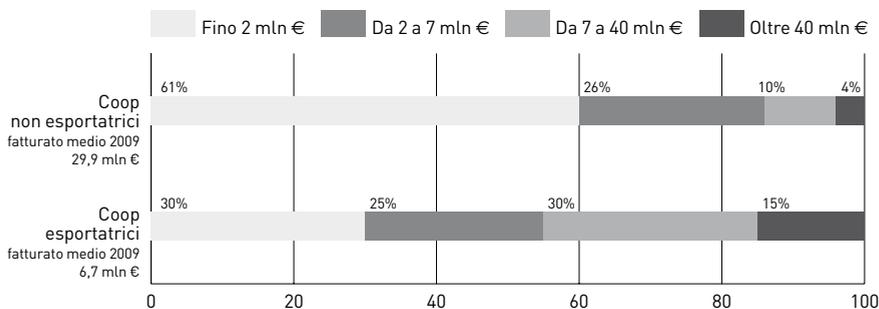
5.2. COOPERATIVE ESPORTATRICI E NON ESPORTATRICI: ANALOGIE E DIFFERENZE

L'analisi comparata di alcune caratteristiche strutturali delle cooperative che esportano e di quelle invece orientate al solo mercato interno mette in luce le specificità dei due profili di impresa.

Il primo elemento disitintivo è la dimensione della cooperativa (figura 5.1). Le cooperative che operano sui mercati internazionali realizzano nel 2009 un fatturato medio di poco inferiore ai 30 milioni di euro, circa il quadruplo di quello conseguito da quelle che non esportano (poco meno dei 7 di euro). La stessa ripartizione delle cooperative per classe di dimensione del fatturato è ulteriormente esemplificativa della differenza esistente fra i due gruppi di imprese: fra quelle orientate all'export il 45% detiene un fatturato superiore ai 7 milioni di euro, mentre fra le non esportatrici

questa quota scende drasticamente al 14%, per la netta prevalenza di cooperative di piccole e piccolissime dimensioni.

Figura 5.1 – Cooperazione agroalimentare avanzata: cooperative esportatrici e non esportatrici per classe di fatturato (2009)



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

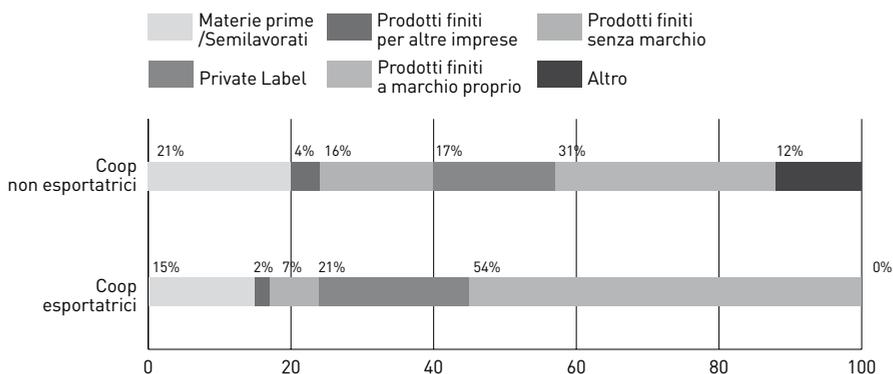
Il grado della cooperativa non sembra direttamente correlato con la propensione all'export, sebbene si registrino casi in cui diverse cooperative si riuniscano in un consorzio di commercializzazione prevalentemente specializzato per il mercato estero. Alcuni elementi che indicano un differente dinamismo delle cooperative esportatrici sono dati invece dalle partecipazioni azionarie in società di capitali, nettamente più frequenti nelle cooperative che esportano rispetto alle non esportatrici (rispettivamente 28% e 13%) e dalla maggiore tendenza a realizzare investimenti, attività che nel 2009 ha coinvolto tre imprese su quattro fra quelle che operano sui mercati internazionali contro una su due fra quelle che presidiano il solo mercato interno.

A fronte di questo però il dato relativo al rispetto della mutualità non mostra rilevanti scostamenti fra i due gruppi di cooperative, attestandosi in entrambi i casi su valori prossimi alla media dell'86% registrata per il complesso della cooperazione avanzata. Comportamenti divergenti si registrano, infine, relativamente ai canali con cui le imprese raggiungono il mercato ed alla tipologia di prodotto venduto. In relazione al prodotto, emerge un ruolo nettamente più importante del prodotto a marchio (che contribuisce per oltre la metà al fatturato realizzato dalla cooperativa) e della *private label* (21% del giro d'affari) tra le imprese esportatrici. Le cooperative che non esportano, invece, mostrano una maggiore focalizzazione su altre tipologie di prodotto (materie prime, semilavorati, prodotti non a marchio o per altre imprese) che complessivamente rappresentano oltre il 40% delle vendite (figura 5.2).

Parallelamente, le cooperative attive sui mercati esteri mostrano una maggiore capacità di raggiungere il mercato finale, intrattenendo un solido legame con la grande distribuzione, attraverso la quale realizzano poco meno del 40% delle vendite complessive, cui si aggiungono quote di fatturato realizzate attraverso i canali della vendita al dettaglio e dell'Horeca (11% e 8% rispettivamente), mentre circa un quarto del

valore del venduto fa riferimento ai grossisti (figura 5.3). Sono proprio questi ultimi e la grande distribuzione a rappresentare i principali canali con i quali le cooperative sembrano raggiungere i mercati esteri, avvalendosi da un lato dell'intermediazione di un soggetto che opera sul mercato internazionale (importatore), come avviene frequentemente per i prodotti trasformati come vino e formaggio, e dall'altro attraverso la grande distribuzione, che rappresenta il canale privilegiato per l'estero, dell'orto-frutta fresca.

Figura 5.2 – Cooperazione agroalimentare avanzata: tipologia di prodotto venduto
[2009; % sul fatturato totale]

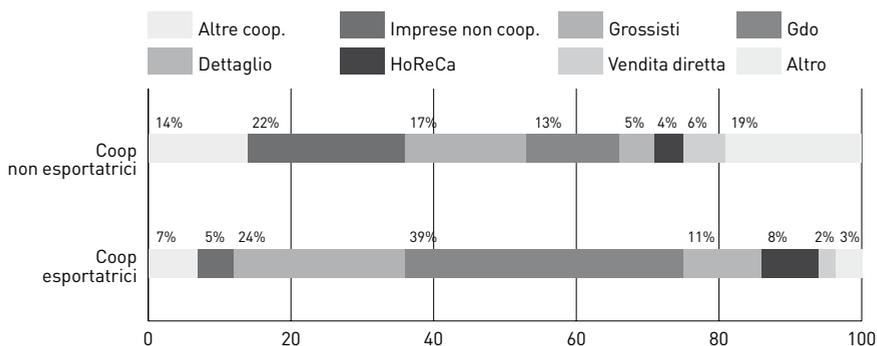


La categoria altro comprende i servizi ed altre tipologie di prodotto.

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

Le cooperative non esportatrici viceversa si collocano più a monte nella filiera, come dimostra l'elevata quota di fatturato realizzata con clienti costituiti da altre imprese cooperative e non (36%) e la limitata capacità di interloquire con la grande distribuzione (13%).

Figura 5.3 – Cooperazione agroalimentare avanzata: canali di vendita
[2009; % sul fatturato totale]



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

5.3. LA PROPENSIONE ALL'EXPORT

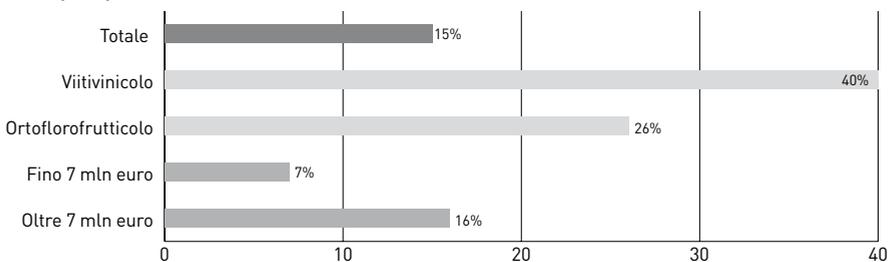
La capacità di raggiungere i mercati esteri e sviluppare il proprio *business* al di fuori del mercato domestico è molto eterogenea nell'universo delle cooperative agroalimentari. Il settore di appartenenza e la dimensione aziendale risultano i principali fattori in grado di spiegare tale variabilità, pertanto di seguito si illustra come tali variabili strutturali caratterizzino la propensione all'export delle cooperative agroalimentari.

Come si è visto nel capitolo precedente, si può parlare di una consolidata tradizione all'export soprattutto in quei settori italiani strutturalmente eccedentari, dove cioè i livelli produttivi superano in maniera significativa il consumo nazionale rendendo quindi obbligatorio un percorso di sviluppo all'estero; nel panorama agroalimentare italiano tale caratteristica è evidente soprattutto nel settore vitivinicolo e ortofrutticolo.

A questi si affiancano poi altri settori, all'interno dei quali si registrano situazioni molto differenziate dal punto di vista della propensione all'export; in tal senso un esempio tipico è il lattiero-caseario laddove il latte fresco ha come esclusiva destinazione il mercato domestico (e non potrebbe essere altrimenti visto anche la deperibilità del prodotto ed il consistente deficit dell'Italia), mentre sul fronte dei formaggi si registra una buona presenza all'estero.

La maggiore propensione all'export di alcuni settori dell'agroalimentare emerge con chiarezza anche dai risultati dell'indagine diretta. La cooperazione vitivinicola esporta il 40% del fatturato, segue il settore ortofrutticolo dove la quota di export del fatturato complessivo delle cooperative raggiunge il 26% (figura 5.4).

Figura 5.4 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: propensione all'export per settore e dimensione* (2009)



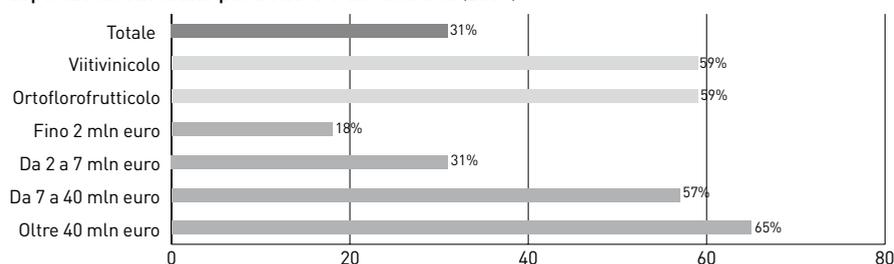
* Le propensioni all'export (export/fatturato totale) evidenziate in figura sono il risultato di medie ponderate e non medie semplici sulle osservazioni sulle singole imprese. In tal modo si tiene in considerazione anche il diverso peso in termini di fatturato di ciascuna realtà

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

D'altronde, l'incidenza delle imprese esportatrici risulta sensibilmente maggiore nell'ortoflorofrutticolo e nel vitivinicolo: in entrambi i casi il 59% rispetto a una me-

dia complessiva della cooperazione agroalimentare pari al 31% (figura 5.5)⁶⁴. Oltre che al settore, la propensione all'export delle cooperative agroalimentari appare strettamente legata anche alle dimensioni aziendali. Segmentando le imprese per classi di fatturato, la quota di export cresce in maniera progressiva passando dalle imprese di minori dimensioni a quelle più strutturate. Più nel dettaglio, se l'export rappresenta il 7% del giro d'affari nelle imprese con fatturato inferiore ai 7 milioni di euro, tale quota sale fino al 16% nelle realtà di maggiori dimensioni economiche (figura 5.4). In maniera coerente, anche l'incidenza delle cooperative esportatrici aumenta progressivamente al crescere della scala operativa; le imprese esportatrici passano dal 18% del totale nel gruppo delle imprese di minori dimensioni fino al 65% tra le cooperative con fatturato superiore a 40 milioni di euro (figura 5.5).

Figura 5.5 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: quota di cooperative esportatrici sul totale per settore e dimensione (2009)



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

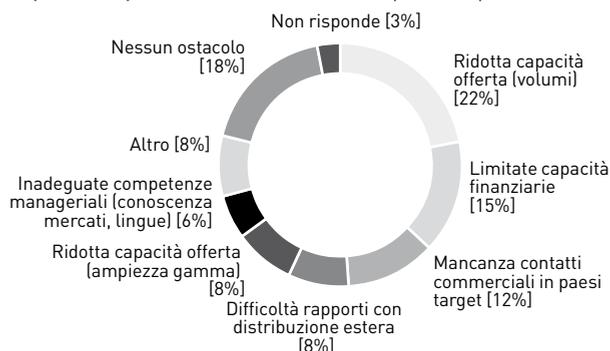
In sintesi, emerge come la scala sia un fattore necessario al raggiungimento e al consolidamento delle vendite sui mercati esteri. Ciò viene d'altronde indirettamente confermato dall'analisi dei vincoli aziendali ad una presenza più incisiva all'estero, laddove le maggiori criticità possono essere tutte ricondotte alla dimensione d'impresa (figura 5.6).

Stante l'elevata frammentazione della cooperazione agroalimentare il più diffuso vincolo aziendale ad una maggiore presenza sui mercati internazionali è dato dalla disponibilità dei volumi richiesti dai distributori esteri: in tutti i principali mercati, infatti, la forte concentrazione della distribuzione moderna (che ormai detiene larghissima parte del mercato di largo consumo) esige lotti minimi di ampia dimensione in modo da diminuire i propri costi logistici e dare al tempo stesso omogeneità alla gamma proposta ai propri clienti. Pertanto in mancanza della scala necessaria a realizzare tali volumi, è difficile che un'offerta, per quanto qualificata e differenziata, venga presa in considerazione.

⁶⁴ La quota di cooperative presenti sui mercati esteri scende invece negli altri settori, una circostanza che, come indicato in premessa, rende poco stabili i risultati dell'indagine di questi settori che non saranno trattati dettagliatamente nel corso dell'analisi

Una seconda categoria di problemi che limita l'accesso al mercato estero è relativa ai vincoli finanziari, considerato il livello dei costi fissi che la crescita all'estero implica: la partecipazione a fiere, il coordinamento delle vendite, la gestione dei distributori, i viaggi all'estero, il finanziamento dei canali distributivi, l'aderenza alle normative fiscali sono tutte attività che richiedono immobilizzazione di capitale in anticipo rispetto alle vendite e spesso in misura non correlata alle vendite stesse.

Figura 5.6 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: maggiore vincolo aziendale ad una presenza più incisiva all'estero (2009; prima risposta)



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

Altri vincoli diffusamente percepiti dalle cooperative agroalimentari, e sempre legati a scala operativa e capacità di investimento, sono la mancanza di contatti commerciali nei paesi *target* (la costruzione di un *network* di contatti e la loro selezione richiede tempo, risorse e competenze manageriali, fattori non sempre disponibili per tutti gli operatori) e un'ampiezza della gamma non adeguata (generalmente i formati, le confezioni, gli standard qualitativi variano da paese a paese e questo implica oneri organizzativi prima ancora che finanziari, portando ad un aumento della complessità gestionale e alla necessità di allestire una struttura manageriale pienamente integrata).

Oltre ad aiutare l'individuazione delle imprese *export-oriented*, la variabile dimensionale sembra avere un effetto particolarmente rilevante anche in termini dinamici. Infatti, non solo chi è più grande esporta di più, ma le realtà più strutturate sono anche quelle che si distinguono per una maggiore previsione di crescita dell'export tra il 2009 e il 2010 (tabella 5.1)⁶⁵.

65 Nel testo si fa riferimento a previsioni di crescita perché l'indagine è stata realizzata nel corso del 2010 quando per le cooperative agroalimentari intervistate non erano ancora definitivi i *trend* dell'export rispetto al 2009.

In particolare, le previsioni raccolte in merito al fatturato estero per il 2010 mettono in luce il forte ottimismo delle aziende che fatturano oltre 40 milioni di euro: per il 63% di queste il 2010 si sarebbe chiuso con un aumento del fatturato estero (la stessa quota non raggiunge mai il 45% in tutte le altre classi di fatturato). A giocare un ruolo decisivo a favore di questo andamento potrebbe esser stato il valore di marca: le grandi cooperative hanno buoni *brand* in portafoglio, ed è proprio da questi prodotti che i grandi clienti stranieri ricominciano a costituire gli *stock* dopo un periodo di prudenza negli acquisti. Se la ripresa si consoliderà nel corso del 2011, allora gli *stock* verranno completati con i prodotti meno noti, di solito provenienti da aziende di dimensioni più piccole.

Tabella 5.1 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: previsione sulla variazione del fatturato estero tra il 2009 e il 2010*

	Fatturato 2009 (classi dimensionali)				Totale cooperative esportatrici
	Fino 2 mln euro	Da 2 a 7 mln euro	Da 7 a 40 mln euro	Oltre 40 mln euro	
Forte aumento (oltre +10%)	17%	14%	10%	13%	13%
Aumento (da +2% a +10%)	26%	20%	32%	50%	30%
Stabile – invariato (da -2% a +2%)	49%	53%	43%	27%	45%
Diminuzione (da -2% a -10%)	5%	6%	13%	5%	8%
Forte diminuzione (oltre -10%)	0%	1%	3%	0%	1%
Non risponde	2%	5%	0%	5%	3%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

* Percentuali medie (non ponderate) sulle singole osservazioni.

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

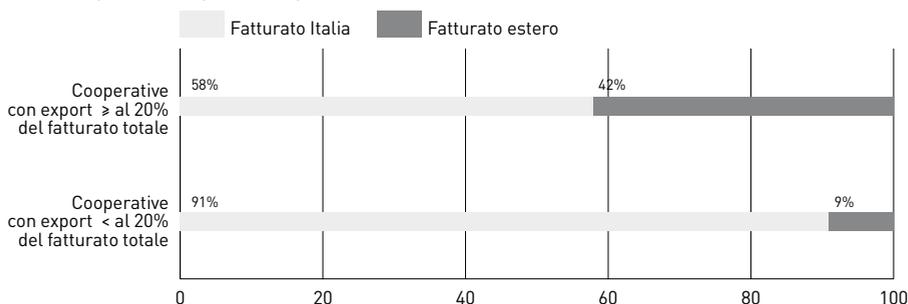
Una volta evidenziate le variabili strutturali che favoriscono la propensione all'export, tra le cooperative agroalimentari orientate ai mercati esteri è possibile segnalare comunque comportamenti molto differenziati. In particolare, una prima grande ripartizione fa riferimento alla quota minima di export oltre la quale emergono una serie di indicazioni di una presenza più forte e strutturata sui mercati esteri.

Le rilevazioni raccolte suggeriscono, infatti, che esiste una soglia dimensionale di fatturato estero, raggiunta la quale l'export diventa una componente fondamentale del *business*, con la conseguenza di una maggiore formalizzazione delle strategie commerciali e di un successivo ulteriore consolidamento delle vendite oltre frontiera.

Si tratta della soglia del 20% sul fatturato complessivo, superata la quale le aziende sviluppano all'estero in media il 42% del fatturato complessivo (figura 5.7). Le aziende con queste caratteristiche sono state definite “specialiste dell'export”. Al di sotto di una quota di export pari al 20% del fatturato complessivo, le cooperative mostrano, invece, un comportamento più attendista, con una un'incidenza media delle esportazioni sul fatturato del 9%. Queste realtà sono definite come “in via di internazionalizzazione”. Una quota di vendite all'estero del 20% appare, quindi, lo spartiacque che consente di definire gli specialisti dell'export, con le implicazioni organizzative che ciò comporta.

In particolare, data la rilevanza che il peso del fatturato estero ha in termini di comportamento strategico, nel seguito del rapporto i fenomeni rilevati verranno stratificati non solo per settore e dimensione aziendale, ma anche in base a tale variabile ovvero al fatto che l'incidenza del fatturato estero risulti maggiore o minore al 20% del totale. In via preliminare, si può anticipare come nel cluster di imprese con maggiore propensione all'export si ritrovino aziende con più diffuso ricorso a canali diretti, maggiore capacità di interlocuzione con la Grande distribuzione e *focus* su prodotti finiti.

Figura 5.7 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: segmentazione delle cooperative esportatrici per rilevanza del fatturato estero* (2009)



* Le propensioni all'export evidenziate in figura sono il risultato di medie ponderate e non medie semplici sulle osservazioni sulle imprese esportatrici (che esportano almeno il 5% del fatturato totale). In tal modo si tiene in considerazione anche il diverso peso in termini di fatturato di ciascuna realtà.

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

5.4. LA TIPOLOGIA DI PRODOTTI VENDUTI SUI MERCATI ESTERI

Un primo elemento da prendere in considerazione nell'identificazione dei comportamenti delle imprese cooperative esportatrici è rappresentato dalla tipologia di prodotti venduti sui mercati esteri.

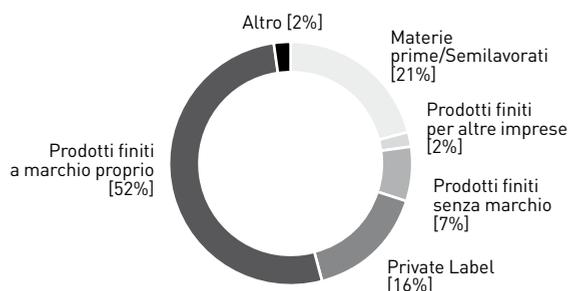
In termini generali l'approccio alle vendite internazionali è basato su una politica di marchio (figura 5.8); oltre la metà delle cooperative che operano sui mercati esteri ha, infatti, come principale prodotto commercializzato quello a marchio proprio, cui segue la *private label* (16%). Meno rilevanti i prodotti "anonimi" o realizzati per conto di altre imprese di trasformazione, mentre emerge una quota significativa di cooperative che vende come prodotto prevalente materie prime e semilavorati (21%). Si possono evidenziare però alcune differenze significative in relazione al settore considerato. Nel caso del vitivinicolo, il ruolo del prodotto a marchio è ancora più rilevante, mentre viceversa nell'ortoflorofruitticolo assumono maggiore importanza le *private label* e le materie prime. Questo fatto si riflette anche sulle diverse modalità con cui questi prodotti arrivano sui mercati esteri.

Nel caso del vino prevalgono le vendite di prodotto finito ed imbottigliato, che consentono di costruire un listino prezzi negoziabile sui mercati esteri. La politica di

prezzo è quindi un importante strumento a disposizione della cooperativa che, infatti, mostra una capacità di elaborarlo sia in funzione dei costi di produzione che di quelli di nazionalizzazione sui mercati esteri (dazi, imposte, costi di trasporto internazionale ed interno, costi fissi di sdoganamento, ecc.).

In questo settore esiste inoltre una fortissima segmentazione e spesso le cooperative adottano strategie specifiche tra prodotti standard e *premium*, oltre a ricorrere, in taluni casi, ad interventi di integrazione della gamma con tipologie di prodotto che non fanno riferimento ai conferimenti dei soci, pur di mantenere un rapporto privilegiato con l'interlocutore estero.

Figura 5.8 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: prodotti venduti all'estero (2009; principale tipologia per impresa esportatrice)



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

Esistono però anche alcuni specifici mercati (ad esempio il Regno Unito) in cui sono presenti grandi catene distributive che si approvvigionano di vino che commercializzano a proprio marchio. L'attività da *copacker* è per la cooperativa fra le meno profittevoli; i margini sono, infatti, estremamente compressi, sia per la difficoltà di spuntare prezzi di vendita elevati sia perché il rapporto con la Gdo richiede comunque il rispetto di standard e l'adozione di sistemi di certificazione di elevata complessità. Pertanto la sostenibilità economica si raggiunge solo con la commercializzazione di grandi volumi, cui tuttavia si affianca una forte aleatorietà nella continuità del rapporto, poiché la grande catena può decidere in qualsiasi momento di interrompere gli acquisti, sia perché il mercato richiede prodotti diversi, che per una propria convenienza a rivolgersi ad altri fornitori. Tuttavia in termini generali la realizzazione di attività conto terzi (sia per la grande distribuzione che per altre imprese) può rappresentare per la cooperativa, che ritira tutta la produzione che i soci le conferiscono, una formula vincente per collocare quella quota della propria produzione eccedentaria rispetto a quella che riesce a collocare a proprio marchio sul mercato.

La commercializzazione di prodotto indifferenziato o a marca del distributore, che riguarda una quota limitata di prodotto nel caso del settore vitivinicolo, diviene invece la regola nel caso dell'ortofrutta. In questo caso, infatti, la gran parte del fresco viene trattato in fase di commercializzazione come una *commodity* sia sul mercato

interno che su quello estero. Il principale acquirente è, perciò, direttamente la grande distribuzione che determina quantità e prezzi, in genere alla ricerca di una specializzazione per merceologia (ad esempio mele, pere, pesche, ecc.) e di un'articolata segmentazione al suo interno.

In questo caso la cooperativa che opera sul mercato internazionale, come su quello interno, non potendo attuare delle politiche di prezzo, può essere competitiva solo agendo sulla leva delle economie di scala, della tecnologia e dell'efficienza, cui si aggiunge la capacità di dialogare con queste grandi strutture grazie al possesso di idonee certificazioni e nel rispetto delle garanzie delle forniture definite nei capitolati (quantità, tempi di consegna, standard qualitativi e igienico-sanitari). Un punto di forza può essere rappresentato dalla costruzione di un'ampia base sociale che garantisca ampiezza dei volumi conferiti e completamento della gamma, requisiti importanti per guadagnare potere contrattuale nei confronti dell'attore a valle.

Anche la politica di *branding* appare tuttavia praticabile, da un lato, per produzioni differenziate, come nel caso di quelle che sono oggetto di tutela della proprietà intellettuale (come ad esempio accade in alcune varietà di mela e kiwi che sono coperte da brevetto), della filiera del biologico, e dall'altro per il prodotto trasformato, consentendo di avviare le conseguenti azioni di promozione e quindi di raggiungere su questi segmenti marginalità più elevate. Inoltre non è trascurabile l'effetto di "trascinamento" che può generare per gli acquisti di ortofrutta indifferenziata l'avvio di buoni rapporti di fornitura con un cliente estero per il prodotto a marchio. I formaggi si collocano infine in una posizione intermedia, seguendo logiche più vicine a quelle del vino, grazie al fatto che sono *specialty* e possono contare anche sulla riconoscibilità che viene loro conferita della denominazione d'origine; tra i formaggi maggiormente esportati figurano infatti il Grana Padano ed il Parmigiano Reggiano. Allo stesso tempo però vi è il rischio che la denominazione prevalga sul *brand* ed in questo caso occorre prestare grande attenzione per evitare che essa finisca col "cannibalizzare" il marchio privato, scatenando una competizione sul prezzo fra le imprese che condividano il marchio collettivo. Se ne deduce come in questi casi sia particolarmente importante un efficace gestione della denominazione. È questo un rischio che appare più acuto proprio nel comparto dei formaggi, ma anche dei salumi, rispetto a quello dei vini, dove la presenza dell'etichetta crea uno scudo rispetto alla confrontabilità e consente una politica di marketing rivolta alla difesa del proprio nome e marchio.

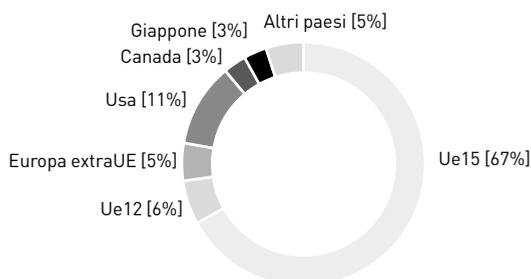
5.5. I MERCATI DI DESTINAZIONE

Il *made in Italy* agroalimentare, sebbene sia caratterizzato da un paniere di prodotti di forte riconoscibilità internazionale, trova la sua principale collocazione nei mercati esteri più tradizionali quali l'Unione Europea a 27 ed il Nord America con un ruolo prevalente degli Stati Uniti.

Analogamente anche le esportazioni della cooperazione avanzata sono destinate

prevalentemente a questi mercati. La *leadership* è detenuta dall'Europa in cui la cooperazione realizza complessivamente il 78% del proprio fatturato estero, con una quota preponderante (il 67% del totale export) concentrata nell'UE dei 15 *partner* storici. I paesi di più recente ingresso dell'est europeo invece raccolgono una quota nettamente più contenuta (6%) e simile a quella che viene realizzata sui mercati extra-UE (5%), fra cui in particolare Figura la Russia. Un altro *partner* consolidato sono gli Stati Uniti (11%) e le altre economie avanzate come Canada e Giappone (3%), mentre gli altri paesi, fra i quali anche l'America Latina e l'Est asiatico, che grazie ai buoni tassi di sviluppo potrebbero rappresentare in futuro mercati di grande espansione, oggi sono raggiunti solo in maniera limitata (figura 5.9).

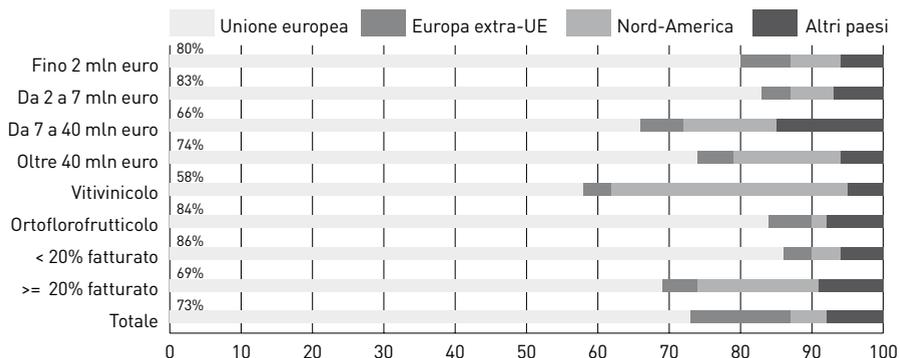
Figura 5.9 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: ripartizione del fatturato estero per mercato di destinazione (2009)



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

Se l'aggregato riflette le dinamiche più generali dell'agroalimentare, alcune differenze rilevanti emergono nella lettura dei dati per i due settori cooperativi più rappresentativi, per dimensione di imprese e fra cooperazione specialista dell'export e in via di internazionalizzazione (figura 5.10).

Figura 5.10 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: ripartizione del fatturato estero per mercato di destinazione per settore, dimensione e quota di fatturato estero (2009)

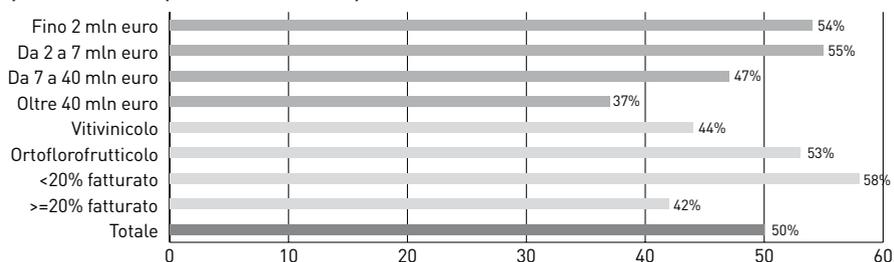


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).

Sebbene, infatti, il mercato di riferimento sia sempre quello intra-UE, la focalizzazione sui mercati geograficamente più prossimi tende a diluirsi con il crescere delle dimensioni aziendali, cui si accompagna una maggiore apertura verso il Nord America e gli altri paesi. Questa stessa tendenza emerge per le imprese specializzate nell'export (quota di fatturato estero superiore al 20% del totale). Un deciso contributo a guardare oltre i confini europei è riconducibile al settore del vino in cui la quota di export intercontinentale raggiunge il 38% e spiega in parte perché la cooperative di dimensioni medie (fra i 7 ed i 40 milioni di euro), in cui le imprese vitivinicole trovano maggiore rappresentazione insieme a quelle del lattiero-caseario, abbiano una proiezione extra-europea più marcata di quelle oltre i 40 milioni di euro. Fra queste ultime si trovano viceversa molte cooperative zootecniche ed ortofrutticole, che per i vincoli legati alla natura del prodotto fresco debbono necessariamente rivolgersi a mercati più vicini, che raggiungono grazie al canale della grande distribuzione.

Un ulteriore segnale di dinamicità è indicato dalla diversificazione del portafoglio paesi sul principale sbocco commerciale che coincide con l'Europa. Gestire, infatti, rapporti con un maggiore numero di mercati, determina da un lato un profilo di rischio più basso, ma allo stesso tempo implica una maggiore complessità della gestione commerciale, che deve fronteggiare mercati diversi riguardo regole, modalità contrattuali e sistemi di imposizione fiscale, ad esempio nel trattamento dell'imposta sul valore aggiunto (figura 5.11).

Figura 5.11 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: incidenza percentuale del primo mercato europeo sul fatturato estero (2009)



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

Pertanto il peso del primo e più importante paese europeo di destinazione dell'export sale progressivamente dal 37% delle imprese che fatturano oltre 40 milioni di euro al 54-55% delle cooperative di dimensione inferiore, come pure è nettamente più elevato fra le cooperative che esportano in maniera limitata rispetto a quelle specialiste dell'export (rispettivamente 58% e 42%). Infine anche il settore ortofrutticolo mostra una maggiore focalizzazione su uno specifico mercato europeo di destinazione, rispetto a quanto accade nel vitivinicolo.

In merito alle linee di sviluppo per il futuro, circa 8 cooperative su 10 mostrano una netta propensione ad ampliare nei prossimi anni il numero di mercati di destinazione

finale dei propri prodotti e nell'indicare i paesi target emerge una forte eterogeneità di interessi. Fra le imprese di maggiori dimensioni l'attenzione si focalizza sui mercati emergenti – Russia, Cina, India – ma anche su Stati Uniti e paesi dell'Est-europeo, mentre al decrescere delle dimensioni si tende a preferire progetti di entrata in aree più vicine. Le ragioni stanno certamente nel fatto che le cooperative più grandi hanno in gran parte già costruito una solida posizione nei paesi più prossimi e quindi possono guardare più lontano, oltre ad avere una maggiore capacità di gestire le problematiche commerciali più complesse ed il rischio in paesi in cui l'export italiano non si è ancora consolidato.

5.6. I CANALI DISTRIBUTIVI

Una fase cruciale per l'accesso ai mercati internazionali consiste nel percorso di selezione e identificazione dell'interlocutore con cui interfacciarsi, dove generalmente è quest'ultimo ad avere a disposizione più alternative tra i vari fornitori, a testimonianza di una forza contrattuale della distribuzione che caratterizza la larghissima parte delle relazioni commerciali specie nei mercati di maggiori dimensioni economiche.

Numerose sono le modalità per accedere all'estero, a partire dalla semplice vendita *spot* ad un importatore per arrivare fino alla costituzione di società dedicate all'estero. La scelta è guidata da numerosi fattori, che in prima battuta 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.

5.6.1. *Il mix dei canali*

I comportamenti commerciali delle cooperative agroalimentari si caratterizzano quindi per una certa eterogeneità dei canali utilizzati per internazionalizzare il mercato servito. Non a caso, a caratterizzare una buona parte delle cooperative esportatrici di prodotti agroalimentari sembra essere anzitutto la multicanalità, ovvero l'utilizzo di canali distributivi diversi a seconda dei diversi paesi serviti e di tutta quella serie di variabili che influenzano l'approccio al mercato. Si fa riferimento, ad esempio, alla struttura regolamentare che caratterizza certi mercati in alcuni paesi (si pensi all'articolazione distributiva su tre livelli che vige per il vino negli Stati Uniti) o ancora alla diversa forza e concentrazione commerciale della Gdo nel sistema distributivo dei vari mercati serviti (più intensa in Europa che altrove).

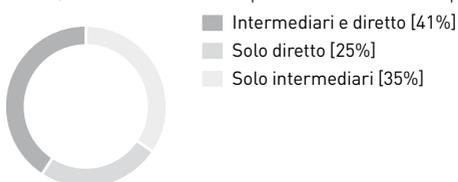
In termini schematici è possibile ricondurre i diversi canali di accesso al mercato estero in:

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

Tale eterogeneità di condizioni porta solitamente a una situazione in cui le vendite all'estero passano da un mix di canali, che varia da paese a paese: il 41% delle cooperative esportatrici utilizza una combinazione di canali diretti e indiretti. Il 35% delle cooperative utilizza invece solamente canali indiretti, e il 25% si avvale esclusivamente della distribuzione diretta (figura 5.12).

Figura 5.12 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: canali distributivi per raggiungere i mercati esteri
[2009; % sul numero di risposte valide delle cooperative esportatrici]



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

A livello di specifico comparto merceologico, esaminando le cooperative esportatrici del vitivinicolo e dell'ortoflorofruitticolo, emergono sostanziali affinità nella prevalenza della multicanalità; inoltre in entrambi i casi l'utilizzo esclusivo di canali diretti è più diffuso rispetto a una politica commerciale focalizzata solo su intermediari e grossisti. Segmentando invece le cooperative esportatrici per importanza dei mercati esteri rispetto al *business* complessivo, emerge come le aziende in via d'internazionalizzazione (che si caratterizzano per un fatturato estero inferiore al 20% del fatturato complessivo) si affidano più spesso ad intermediari (42%), mentre gli specialisti dell'estero (dove la quota riconducibile all'export è maggiore del 20% dei ricavi totali) utilizzano soprattutto un approccio rivolto alla multicanalità (44%). Allo stesso modo tra queste ultime aumenta la quota di imprese che utilizza solo forme di vendita diretta senza l'ausilio di intermediari (27%, rispetto al 22% del gruppo di esportatori in via di internazionalizzazione), una forma in molti casi segno di una maggiore evoluzione nell'approccio al mercato (tabella 5.2).

Tabella 5.13 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: Canali distributivi per rilevanza dell'export
[2009; % sul numero di risposte valide delle cooperative esportatrici]

	Export < 20% fatturato	Export ≥ 20% fatturato
Solo intermediari	42%	29%
Intermediari e direttamente	36%	44%
Solo direttamente	22%	27%
Totale	100%	100%

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

Altri spunti emergono analizzando i canali commerciali seguiti a seconda delle fasce di fatturato, con i piccoli operatori che utilizzano in alternativa canali diretti o indiretti, ma meno frequentemente forme di multicanalità. L'importanza del canale diretto è in questo caso determinata da un'elevata quantità di spedizioni dirette ai maggiori negozianti o al canale Horeca, mentre diventa difficile per questa tipologia di realtà servire direttamente la grande distribuzione a causa dei limiti della propria offerta in termini di volumi e ampiezza della gamma (tabella 5.3).

Tabella 5.3 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: canali distributivi e dimensione economica

(2009; % sul numero di risposte valide delle cooperative esportatrici)

	Fatturato 2009 (classi dimensionali)			
	Fino 2 mln euro	Da 2 a 7 mln euro	Da 7 a 40 mln euro	Oltre 40 mln euro
Solo intermediari	39%	43%	35%	10%
Intermediari e direttamente	18%	36%	53%	57%
Solo direttamente	43%	20%	11%	32%
Totale	100%	100%	100%	100%

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

Gli operatori che superano i 40 milioni di euro di fatturato si affidano, invece, a un mix molto differente, con la multicanalità che copre il 57% dei casi e il ricorso al solo canale diretto che segue con il 32%; in tali casi alle vendite tramite intermediari spesso si affianca un rapporto con la Gdo favorito da una scala operativa in grado di garantire i flussi di approvvigionamento; in tal senso anche la forma cooperativa e le relazioni con i soci agricoli a monte possono costituire un plus commerciale nel momento in cui si riescono a pianificare a medio termine le politiche riguardanti i conferimenti.

Box 5.3 – Caso studio 1: le dinamiche competitive sui mercati esteri

L'azienda in esame è un consorzio di produzione vitivinicola di dimensioni medio-grandi, impegnato a fronteggiare sui mercati mondiali una crescente dinamica competitiva tra i paesi esportatori di vino, come dimostra la rapida ascesa di nuovi competitori primi fra tutti quelli dell'emisfero Sud (Australia, Cile, Sud Africa e Nuova Zelanda) che spesso si caratterizzano sui mercati internazionali per politiche di prezzo molto aggressive.

L'intensificazione della pressione competitiva che si è registrata sul prodotto di punta della cooperativa nel suo mercato di riferimento più strategico – ovvero gli Stati Uniti – è dimostrata dal fatto che nello specifico segmento la quota di prodotto importato dall'Italia si è più che dimezzata dal 2001 al 2008, a vantaggio di altri prodotti provenienti da nuovi e sempre più competitivi paesi esportatori. Nel breve periodo, tale *trend* difficilmente si modificherà ed anzi è prevedibile che negli anni a venire si accentuerà ancora di più la pressione concorrenziale cui sono sottoposti i vini italiani. In questo scenario, diventa essenziale difendere il valore distintivo della marca. In

tal senso, nel corso del 2009, l'azienda ha elaborato un piano comunicazionale su vari media a sostegno e per lo sviluppo del *brand*, piano che ha previsto una forte spesa in pubblicità televisiva negli Stati Uniti. Queste azioni, assieme allo sviluppo di alcune linee di prodotto con diverso posizionamento di prezzo, potranno concorrere al mantenimento di una posizione di *leadership* in questo fondamentale mercato. Nel rapporto tra industria alimentare e distribuzione, uno dei migliori strumenti di contrasto del potere contrattuale del trade consiste nella creazione e/o posizionamento di prodotti. Ciò è però particolarmente difficoltoso nel mercato del vino, contraddistinto da sovraccapacità produttiva e iper-segmentazione. Esistono spazi di manovra in paesi come Stati Uniti e Cina, dove la distribuzione moderna, per motivi diversi, non ha cannibalizzato l'intero sistema distributivo. Al contrario, Regno Unito e altri mercati del Nord Europa mostrano una struttura distributiva talmente concentrata e improntata al criterio di efficienza da risultare un freno alle iniziative di innovazione prodotto.

Pur in presenza di questi vincoli, l'azienda ha individuato i fattori su cui puntare per la tutela dei prodotti di marca, ovvero: 1) la comunicazione, intesa come mix di pubblicità e promozioni al trade, il cui *budget* assorbe circa 3,5 milioni di dollari negli Stati Uniti, mercato di maggiore investimento; 2) la qualità del prodotto dal punto di vista tecnico e organolettico; 3) la continuità nella disponibilità di prodotto e nella fornitura; 4) l'ampiezza di gamma (nel solo mercato italiano, l'azienda produce più di cento etichette).

Molto diversi sono i *must* per lo sviluppo del segmento *private label*; la selezione della Gdo si basa su: 1) presenza di una base produttiva ampia e stabile, in grado di garantire con sicurezza i volumi richiesti; 2) il possesso delle certificazioni richieste; 3) il possesso delle infrastrutture tecnologiche in grado di garantire i clienti sul versante dell'affidabilità dell'intero processo.

I mercati attualmente sotto osservazione dell'azienda, in vista di un approccio, sono Cina, India, Australia. Il processo viene svolto con prospezione diretta di intermediari, senza avvalersi di enti di supporto all'esportazione.

I fattori ritenuti necessari per il successo sul mercato sono, nell'ordine, la standardizzazione del prodotto, la sicurezza e la costanza dei volumi di fornitura, il packaging attraente e al tempo stesso funzionale a movimentazione e stoccaggio.

5.6.2. L'approccio indiretto

Per quelle cooperative che non riescono a raggiungere direttamente il mercato di destinazione e si affidano principalmente ad intermediari commerciali, un ruolo centrale continua ad essere ricoperto dall'importatore; ciò in ragione del diffuso utilizzo di questo canale (specie per le cooperative di minori dimensioni) e della natura spesso fiduciaria e personale del rapporto che si instaura nello sviluppo e consolidamento del mercato (d'altra parte, al contrario, in alcuni casi il rapporto si risolve in un mero passaggio logistico).

Inoltre, in molti casi, anche quando si intrattiene un rapporto commerciale diretto con la grande distribuzione organizzata, quest'ultima individua ed "impone" al fornitore un importatore per la gestione logistica, che può a sua volta essere controllato o

meno dalla stessa insegna distributiva. L'importatore, poi, in genere diviene un passaggio obbligato per servire tutti gli operatori del canale Horeca, fatte salve le eccezioni in cui ci si serve a tale scopo di partecipate all'estero che hanno un rapporto diretto con il sistema di distribuzione al consumo.

La scelta dell'importatore con cui relazionarsi risulta particolarmente critica relativamente all'ingresso in mercati geograficamente molto ampi come ad esempio gli Stati Uniti o il Brasile, caratterizzati dalla presenza di un'eterogeneità di condizioni normative e regolamentari a seconda della specifica area (ad esempio, Stati Federali) che si intende servire. In questi contesti, in alcuni casi si sceglie un importatore unico attraverso cui canalizzare le importazioni verso tutto un paese, mentre in altri si sceglie di fare ricorso a più importatori nei vari stati (o aree) del Paese.

La problematica che più spesso si incontra nel rapporto con gli importatori fa riferimento alle richieste in termini di ampiezza della gamma (oltre che in termini di volumi); questa tipologia di operatore (così come d'altronde anche i distributori), infatti, spesso preferisce rapportarsi con un unico interlocutore per più prodotti; in tali casi, il fornitore deve essere in grado di garantire volumi, tempi di consegna e integrazioni di gamma in linea con le richieste del mercato. Ne consegue come nel lattiero-caseario, vinicolo e ortofrutticolo, non di rado, le cooperative forniscano al cliente prodotti funzionali al completamento del portafoglio prodotti anche in assenza di una marginalità di prodotto.

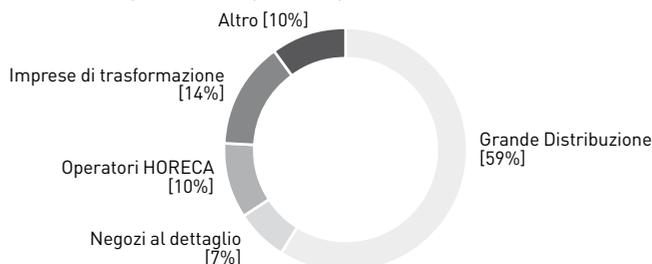
5.6.3. *L'approccio diretto*

Passando invece ad esaminare specificamente le azioni di commercializzazione diretta (senza quindi l'intermediazione di importatori o grossisti), i dati evidenziano come, nella maggior parte dei casi (59%) i primi clienti di riferimento siano in questi casi le realtà della grande distribuzione estera che viene servita sia tramite prodotti a marchio proprio che con fornitura di prodotti commercializzati in maniera indifferenziata o come *private label* (figura 5.13).

È interessante sottolineare come la centralità della Gdo nell'accesso ai mercati esteri diventa poi ancora maggiore nel settore ortoflorofrutticolo (data l'importanza di tale format distributivo nei principali mercati di destinazione ovvero quelli europei), per le imprese di medio-grandi dimensioni (cooperative con almeno 7 milioni di euro di fatturato) e per quelle realtà precedentemente definite "specialiste dell'estero" in virtù di una forte incidenza delle esportazioni sul fatturato complessivo; in tali casi infatti le strutture della grande distribuzione divengono i principali punti di sbocco delle produzioni vendute al di fuori dei confini nazionali. Per una quota importante di cooperative (14%), poi, l'export senza intermediari commerciali vede come cliente finale soprattutto imprese di trasformazione; in tali casi ad essere oggetto di compravendita sono soprattutto semilavorati e materie prime. Per importanza, seguono le vendite a operatori dell'Horeca che costituiscono il principale canale di distribuzione diretta

per il 10% delle cooperative agroalimentari che non si avvicinano ai mercati esteri esclusivamente tramite intermediari e grossisti; si tratta di una quota non marginale che è formata essenzialmente da aziende di piccole dimensioni, così come avviene anche per quei casi in cui il cliente di una spedizione diretta si concretizza soprattutto in piccoli negozi al dettaglio.

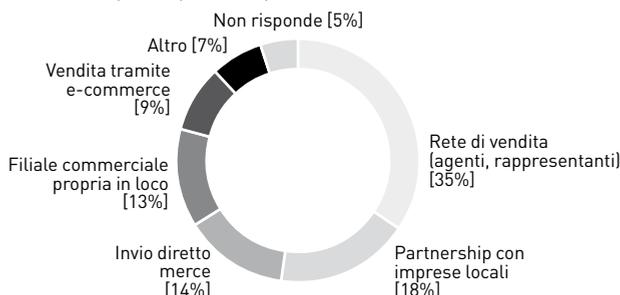
Figura 5.13 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: principale tipologia di cliente tramite distribuzione diretta sui mercati esteri
(2009; % sul numero di risposte valide; prima risposta)



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

Per inquadrare meglio le modalità organizzative messe in atto dalle cooperative esportatrici, l'indagine ha preso in esame anche gli strumenti di vendita utilizzati per l'export diretto senza intermediari, vale a dire le persone e i processi attivati per l'alimentazione del canale prescelto e, più in generale, degli specifici obiettivi commerciali. La rete di vendita (dipendenti o più spesso agenti a provvigione) rappresenta il più importante strumento per raggiungere direttamente il mercato nel 35% dei casi (figura 5.14); altri strumenti frequentemente utilizzati per sviluppare la maggior parte delle vendite dirette all'estero sono le *partnership* con imprese locali (18%), l'invio diretto di merce (14%), l'apertura di una filiale in loco (13%) e infine l'utilizzo del web come canale di vendita (9%).

Figura 5.14 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: strumenti di vendita utilizzati per l'export con distribuzione diretta
(2009; % sul numero di risposte; prima risposta)



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

Quello che complessivamente emerge è un quadro costituito soprattutto da aziende fortemente dipendenti dalla dimensione e dalla forza contrattuale dei clienti che detengono il controllo del mercato finale. Solamente nei casi di costituzione di filiale in loco come principale strumento per lo sviluppo dell'export si può pensare ad un lavoro che incorpora anche l'analisi e il controllo delle dinamiche commerciali e di consumo in atto nei mercati di destinazione.

In ogni caso, anche relativamente agli strumenti principalmente utilizzati per l'export diretto, si registrano alcune importanti peculiarità per settore e dimensione aziendale. Per quel che riguarda il primo aspetto, nel vitivinicolo assume un peso particolarmente rilevante l'uso di reti di vendita (43%) che generalmente rispondono direttamente alla direzione commerciale localizzata in Italia. Nell'ortoflorofruitticolo emerge invece una più spiccata propensione all'utilizzo di filiali commerciali proprie in loco (22%) – in genere in paesi dell'Unione Europea – da parte soprattutto delle aziende più strutturate del settore.

Differenze ancora più pronunciate fanno riferimento alla scala operativa delle cooperative, al variare della quale emergono alcune tipicità di comportamento.

I piccoli operatori (fatturato inferiore ai 2 milioni di euro) si affidano a modalità di vendita a bassa intensità di capitale, tra le quali la vendita tramite e-commerce che in quasi un quinto dei casi rappresenta il principale strumento di vendita diretta all'estero; in queste realtà inoltre si riscontra un frequente uso di *partnership* “leggere” (ovvero senza grossi investimenti, ma di natura soprattutto contrattuale) con imprese locali per arrivare sui mercati esteri.

Gli operatori di medie dimensioni (fatturato compreso tra i 2 e i 7 milioni di euro), invece, fanno prevalentemente leva su una rete vendita che, per quanto flessibile, richiede una base minima di costi fissi di reclutamento, formazione e amministrazione, a cui si aggiungono i costi di retribuzione nel caso di venditori assunti.

Infine, le cooperative maggiori hanno maggiori possibilità di investimento per controllare il mercato e pertanto fanno un utilizzo più articolato dei diversi strumenti di vendita con un più pronunciato ricorso alla costituzione di filiali commerciali proprie, all'invio diretto della merce (specie nel rapporto con grandi operatori), e alle *partnership* con imprese locali che, a differenza di quanto accade per le imprese di minori dimensioni, spesso si concretizzano in veri e propri investimenti in nuove società controllate. Per questo segmento l'*e-commerce*, pur essendo presente, non rappresenta una vera opzione, poiché questa forma di vendita non risulta funzionale a grandi quantitativi.

La propensione all'utilizzo dei diversi strumenti disponibili per l'accesso ai mercati esteri varia anche in funzione del grado di internazionalizzazione commerciale delle imprese. Quelle maggiormente orientate ai mercati esteri – gli “specialisti dell'estero” – si distinguono per un utilizzo più frequente, come strumento principale di vendita diretta all'estero, di una rete di agenti e rappresentanti e dell'invio diretto della merce considerato anche che tale modalità di vendita è compatibile ed economicamente

sostenibile soprattutto nel momento in cui ci si confronta con grandi volumi con gli attori della grande distribuzione estera, una circostanza che caratterizza questa tipologia di imprese. D'altra parte nelle cooperative in via di internazionalizzazione (con un'incidenza dell'export sul fatturato totale inferiore al 20%) si riscontra un più frequente ricorso soprattutto a *partnership* locali, uno strumento che sembra quindi identificarsi come uno strumento transitorio per l'entrata più che per il consolidamento in un mercato estero. A tale proposito si sottolinea ancora una volta come, comunque, in tali casi per *partnership* non sembrano potersi intendere forme strutturate di collaborazione che prevedono forti investimenti fino alla costituzione di imprese, quanto piuttosto accordi commerciali che non prevedono impegni finanziari rilevanti specie laddove ad essere protagoniste sono imprese di piccola dimensione economica e limitate capacità in termini di capitale.

5.7. L'INTERESSE VERSO I NUOVI MERCATI

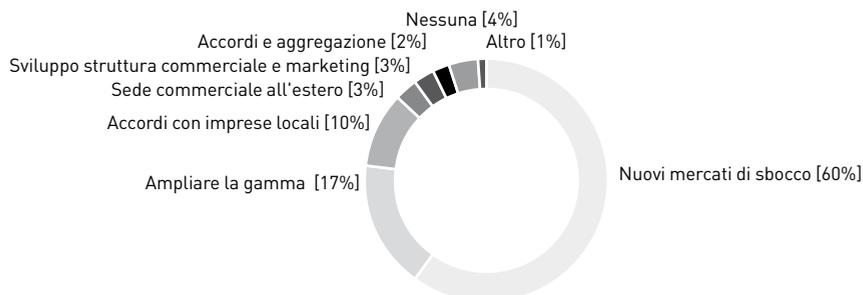
L'entrata in un nuovo mercato è un'operazione tesa ad aumentare le vendite dell'azienda e migliorarne la redditività, ma è al tempo stesso un progetto impegnativo dal punto di vista tecnico e organizzativo, contenente profili di rischio che richiedono precauzioni e soprattutto una formalizzazione delle scelte e degli obiettivi da perseguire.

La ricerca di nuovi mercati è poi una necessità soprattutto in tutti quei settori che si caratterizzano per un eccesso di capacità produttiva rispetto alle possibilità di assorbimento della domanda interna. Nell'agroalimentare italiano, il vitivinicolo e l'ortofrutticolo sono due comparti emblematici in tal senso laddove molte produzioni italiane di vino, frutta e ortaggi non troverebbero adeguati sbocchi di mercato senza un cospicuo accesso all'estero. La necessità di vendere al di fuori dei confini nazionali assume poi un peso particolarmente rilevante nel mondo delle cooperative di produzione laddove queste, a differenza delle imprese di altra forma giuridica, si caratterizzano per una forte rigidità sul lato degli approvvigionamenti non potendo drasticamente ridurre le quantità conferite dai soci agricoli in funzione della domanda di mercato.

Non stupisce perciò che le imprese esportatrici fra le strategie che intendono intraprendere nel breve periodo per rafforzare la loro presenza sui mercati esteri pianifichino in prevalenza (nel 60% delle imprese) iniziative di ampliamento del mercati/paese serviti (figura 5.15).

Le altre strategie possibili sono considerate meno prioritarie e fra esse Figura l'ampliamento della gamma dei prodotti esportati o il consolidamento della presenza diretta sul mercato target tramite la realizzazione di accordi con imprese locali o la creazione di una propria sede commerciale all'estero. Residuali sono invece le azioni che si basano sul rafforzamento della struttura commerciale e di marketing della cooperativa, la ricerca di accordi ed integrazioni con altre imprese cooperative o meno sul territorio nazionale e l'avvio di iniziative promozionali.

Figura 5.15 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: strategie di rafforzamento sui mercati esteri nei prossimi due anni (2009; % sul numero di prime risposte)



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

Entrando più nello specifico è possibile esaminare i comportamenti delle imprese cooperative relativamente alle modalità di ingresso in nuovi mercati. A mostrare una più spiccata dinamicità in merito alle intenzioni di possibile ingresso in mercati oggi non presidiati sono il vitivinicolo e l'ortoflorofrutticolo; se mediamente il 79% delle cooperative esportatrici dell'agroalimentare ha espresso l'intenzione di aggredire nuovi mercati geografici nei prossimi anni (tabella 5.4), la stessa quota sale all'86% nel caso del vitivinicolo, dove è particolarmente importante trovare nuovi bacini di destinazione rispetto a quelli tradizionali già presidiati e fortemente concorrenziali anche in virtù di un nuovo panorama di consumo, che vede crescere di importanza nuovi mercati ad alto potenziale come quello asiatico, ad esempio.

Tabella 5.4 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: intenzione di entrata in nuovi mercati delle cooperative esportatrici nei prossimi anni (2009; % sul numero di risposte)

	Settore		Rilevanza Export		Totale
	Vitivinicolo	Orto-floro-frutticolo	Export <20% fatturato	Export ≥20% fatturato	
Si	86%	79%	75%	83%	79%
No	11%	16%	23%	14%	18%
Non risponde	3%	4%	2%	3%	3%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

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

Nell'ortofrutta la quota di cooperative che dichiara l'intenzione di commercializzare i propri prodotti in nuovi paesi è perfettamente sovrapponibile alla media delle cooperative esportatrici (79%); tuttavia, essa assume una valenza particolare se si considera che fisiologicamente il mercato geografico di riferimento delle cooperative dell'ortofrutticolo, essendo ampiamente condizionato dal ruolo del prodotto fresco, è più limitato rispetto a quello che hanno altre produzioni in ragione dell'elevata deperibilità di frutta e ortaggi; pertanto il bacino geografico di riferimento difficilmente arriva al di fuori dei confini continentali, fatte salve alcune eccezioni produttive che si

distinguono per una *shelf-life* più lunga (ad esempio, kiwi e mele).

In maniera coerente con i dati settoriali (vitivinicolo e ortofrutticolo sono i due comparti con maggiore propensione all'export), un'altra interessante indicazione viene dalla segmentazione delle cooperative esportatrici dell'agroalimentare tra quelle "in via di internazionalizzazione" (con l'export che non raggiunge il 20% del fatturato complessivo) e le "specialiste dell'estero" (dove le esportazioni garantiscono una quota pari almeno al 20% delle vendite totali); per queste ultime emerge infatti un'ulteriore conferma della propria dinamicità sui mercati internazionali considerato come in questo gruppo le realtà che intendono avviare un ulteriore allargamento dello spazio geografico servito raggiungono l'83% del totale. Minore della media è invece la quota di cooperative ancora poco orientate ai mercati internazionali che intende entrare in nuovi mercati. Questi dati indicano quindi ancora una volta come tra questi due gruppi esista effettivamente un diverso approccio all'internazionalizzazione (per lo meno commerciale) con un gruppo di realtà che appaiono più pronte a cogliere in tempi brevi le opportunità di un mercato in continuo e rapido movimento.

Infine, altre considerazioni possono essere tratte dalla correlazione tra la scala operativa e l'intenzioni di ingresso in nuovi mercati. Tra le cooperative di minori dimensioni, infatti, questa strategia riguarda un numero più limitato di imprese (il 67% delle realtà con fatturato inferiore ai due milioni di euro) in ragione di un mercato in gran parte locale anche laddove si esporta e dell'indisponibilità dei mezzi finanziari e manageriali necessario a uno sviluppo sul fronte delle esportazioni. Parallelamente sono le imprese più strutturate e soprattutto quelle di medie dimensioni a distinguersi per una strategia più aggressiva sul fronte della ricerca di nuovi mercati di sbocco per il prossimo futuro.

5.8. L'INGRESSO ED IL CONSOLIDAMENTO NEL MERCATO ESTERO

Per comprendere meglio la strategia di sviluppo di un'impresa cooperativa (e non cooperativa) alla conquista di un nuovo mercato vengono di seguito analizzate alcune tappe fondamentali di questo percorso. Esso si snoda dal momento in cui nasce un'opportunità di mercato a quello in cui si passa all'effettiva cantierizzazione della stessa, che prevede una prima fase di start up e successivamente l'eventuale consolidamento del mercato stesso che, in taluni casi, si traduce in una vera e propria presenza diretta nel paese di destinazione. Seguendo questo percorso di "individuazione opportunità – start up – consolidamento" è possibile evidenziare alcuni degli aspetti più rilevanti e condizionanti il successo o meno dell'iniziativa.

5.8.1. L'individuazione dell'opportunità

La scelta dei mercati esteri viene spesso effettuata *by opportunity*, sfruttando relazioni personali o seguendo contatti scaturiti in occasioni quali le fiere internazionali

di settore. Nel caso delle *commodity* ortofrutticole il processo è ancora meno pianificato, dal momento che viene guidato dalle grandi catene della distribuzione moderna, che ricercano e selezionano i fornitori a partire dalle caratteristiche di interesse. In tutti i casi in cui il prodotto è percepito dal cliente come *commodity*, è prevalentemente la struttura della distribuzione moderna che contatta direttamente il produttore. Inoltre, dal confronto con testimoni privilegiati è emerso come il rapporto con il medesimo gruppo di distribuzione in diverse aree geografiche è funzione delle politiche di acquisto di ogni singolo paese e può scaturire da fonti e modalità differenti come fiere, relazioni personali, *scouting* del cliente, *scouting* del fornitore.

In sintesi quello che emerge è che non esiste una regola ed una sistematizzazione dei percorsi per la ricerca di nuove opportunità e l'elemento casuale ha una notevole rilevanza.

Ancora una volta va notato, invece, come i prodotti dotati di marca (e in qualche misura le gamme biologiche) riescano a consentire una maggiore libertà di movimento ai produttori. Similmente, quando l'azienda riesce a presentare i propri prodotti posizionandoli come espressione di un territorio, allora anche l'accesso a mercati pregiati (come ad esempio quelli oggi emergenti in Asia) appare praticabile e gestibile in modo attivo. Ciò è particolarmente rilevante per quei piccoli operatori che devono cercare nei mercati in via di sviluppo gli spazi di crescita che sono loro negati nei mercati maturi, dove la competizione e la conoscenza del prodotto sono maggiori. In ogni caso, si segnala come nell'accesso ai mercati esteri, soprattutto extra-europei, con prodotti a marchio proprio sia particolarmente rilevante il monitoraggio continuo dei marchi registrati. In alcuni mercati (ad esempio, alla Cina) è, infatti, pratica diffusa la registrazione preventiva di marchi riconducibili a prodotti europei da parte di operatori locali; in tali casi, l'acquisto del marchio dagli stessi soggetti costituisce una pre-condizione per operare nel mercato con i prodotti di marca⁶⁶.

Alcune evidenze empiriche mostrano, tuttavia, come l'entrata in un nuovo mercato, per quanto azione desiderabile e rilevante, non appare condizione sufficiente per garantire stabilità e continuità a ricavi e margini. Numerosi sono i casi di intervenuta irregolarità dei flussi commerciali, dopo un primo periodo di rodaggio; a ciò si aggiungono casi di importatori discontinui nella qualità del servizio, soprattutto nei mercati in via di sviluppo. Di fatto, le complessità richiamate consigliano di non prendere decisioni se non valutando un insieme articolato di fattori, per evitare situazioni-trappola in cui un mercato attraente dal punto di vista della crescita commerciale viene approcciato e servito per poi rivelarsi economicamente fragile o soggetto a brusche cadute della domanda o ancora popolato da interlocutori inaffidabili.

Per evitare rischi di stabilità – e in alcuni casi anche continuità – aziendale si po-

66 Problematiche simili si evidenziano anche nella tutela dei marchi collettivi (tra l'altro, particolarmente rilevanti per l'agroalimentare italiano), laddove le denominazione di origine (DOC, DOCG, DOP) hanno un riconoscimento e una protezione solo sul territorio comunitario o in quei paesi che hanno specificamente riconosciuto tali denominazioni tramite accordi bilaterali.

trebbe prevedere un processo formalizzato e articolato di analisi che tenga in considerazione i seguenti passaggi:

1. esame della dimensione dei mercati potenzialmente interessanti, quantificandone la domanda a volume e a valore; ciò richiede necessariamente una ricognizione sulla domanda al consumo;
2. determinazione del trend della domanda, depurato dalle componenti congiunturali;
3. calcolo della redditività prospettica attraverso simulazioni prezzi-quantità;
4. confronto di vicinanza geografica e vicinanza logistica, a volte divergenti per effetto di infrastrutture facilitanti o limitanti;
5. esame dei vincoli fiscali, normativi, regolamentari presenti e del loro impatto sul profilo di rischio strategico;
6. analisi della competitività locale, mettendo in luce su un piano temporale di medio periodo le caratteristiche, gli obiettivi e i comportamenti prevedibili dei concorrenti;
7. individuazione dei possibili partner e valutazione di compatibilità;
8. valutazione standardizzata e ponderata dei fattori analizzati per ogni paese, arrivando ad un *ranking* dei paesi *target*.

5.8.2. *Lo start up dell'iniziativa*

Nel momento in cui si sceglie il mercato e si entra in contatto con l'interlocutore commerciale, dall'analisi strategica si passa all'operatività aziendale.

A seguito dello sviluppo di un contatto normalmente le attività di *follow up* sono svolte dall'ufficio commerciale interno, che sviluppa la gestione dei rapporti con importatori, distributori o agenti.

Tra i numerosi fattori operativi presi in considerazione alcuni assumono un maggiore rilievo.

Un primo elemento consiste nell'analisi preliminare per valutare la sostenibilità dell'operazione di ingresso in un mercato e capire i costi associati in termini di dazi, imposte, costi di trasporto, costi fissi di sdoganamento. Si tratta di un processo che può essere formalizzato solo per determinati prodotti (in particolare il vino), dove il prezzo di listino è una variabile relativamente indipendente e può essere gestita a ritroso calibrandola rispetto al costo complessivo sostenibile dal prodotto. Per tutti i prodotti, invece, i cui prezzi sono imposti dal mercato la pianificazione della contribuzione di prodotto ha margini di approssimazione maggiori. Questo avviene in particolare, ma non solo, per l'ortofrutta, dove la volatilità dei prezzi è elevatissima nell'arco di una stessa giornata e la presenza di listini è riferibile solo ai prodotti coperti da brevetti. Grande attenzione è inoltre posta sulla gestione del rischio di credito e sulle modalità di pagamento, che, seppur con intensità differente da settore a settore, vengono solitamente percepite come l'area di maggiore criticità nel rapporto con

la controparte. Oltre alla necessità di finanziare un ciclo di produzione su commessa strutturalmente lungo (circostanza che caratterizza l'agroalimentare rispetto agli altri settori economici), ad incidere in tal senso è soprattutto una diffusa sensazione di rischio nella solvibilità del cliente, specie in determinati contesti geografici⁶⁷ e naturalmente in mancanza di una relazione consolidata.

A tutela del rischio solvibilità del cliente solitamente interviene una copertura assicurativa, un'operazione che, tuttavia, diviene particolarmente costosa in determinati contesti. Allo scopo di ridurre i costi assicurativi, un buon riscontro è emerso dalla creazione di fondi di solidarietà tra imprese cooperative che in maniera congiunta definiscono regole e premio nella contrattazione con le compagnie di assicurazione.

Al centro del problema resta comunque la valutazione di solvibilità di un potenziale cliente, (ovviamente, soprattutto in mancanza di una copertura assicurativa).

In tal senso un ruolo chiave è giocato dalle competenze e dalla serietà del cliente. L'elemento fiduciario, laddove si raccolgono elementi utili ad una valutazione, viene, infatti, richiamato come decisivo per la scelta degli interlocutori e spesso risulta prevalere rispetto a considerazioni di altra natura. Determinante è quindi la fidelizzazione del cliente, essendo naturale che le difficoltà maggiori si incontrino in riferimento all'avvio di nuovi rapporti e mercati. In alcuni casi si fa uso di un sistema di affidamenti interno, per cui viene effettuata un'analisi di credito sui singoli clienti ai quali viene concesso un fido.

In questo contesto si comprende come il rapporto fiduciario e personale con l'importatore diventa quasi funzionale all'intero sviluppo e mantenimento del mercato. Questo rapporto è anche alla base della risoluzione amichevole di eventuali controversie⁶⁸.

Tra l'altro non di rado si assiste ad inviti rivolti agli importatori di recarsi in Italia a visitare aziende e zone di produzione, proprio in una logica di fidelizzazione e rafforzamento del rapporto personale con gli stessi. Da questo punto di vista la cooperazione mostra alcune debolezze rispetto alle imprese familiari, in quanto questo rapporto può essere costruito solo grazie ad una continuità di rapporti nel lungo periodo che non sempre può essere possibile in un'impresa in cui non vi è un proprietario di riferimento, ma il *management* è sottoposto ad un *turn-over* più o meno frequente. In questo quadro di rapporti, le evidenze empiriche sullo *start up* di un'iniziativa di commercializzazione in un nuovo mercato da parte delle coopera-

67 Dal confronto con testimoni privilegiati espressione del sistema dirigenziale e manageriale delle cooperative agroalimentari esportatrici, è emerso come per molti dei mercati emergenti (come, ad esempio, la Russia) è difficile trovare clienti che le principali società assicuratrici giudichino affidabili. In questi casi a volte ci si avvale di una piattaforma che gestisca acquisti dall'Italia, con pagamenti effettuati da società localizzate in Italia che centralizzano le operazioni.

68 In caso di controversie con la controparte, in genere la strada preferita è quella della risoluzione amichevole; laddove ciò non diviene possibile e la controversia risulta insanabile si tende normalmente ad imporre giurisdizione e legge italiana o, eventualmente, di altri sistemi giuridici a tradizione civilistica, mentre raro è il ricorso all'arbitrato.

tive agroalimentari mostrano come in genere questa attività non segua e non venga accompagnata da un percorso di analisi in profondità del mercato *target* e dei suoi consumatori, un'attività che invece, almeno in alcuni casi, viene portata avanti solo in una successiva fase di consolidamento.

5.8.3. *Il consolidamento*

Una volta regolarizzati e consolidati i rapporti commerciali con gli interlocutori prescelti, l'operazione che sembra introdurre un vero fattore di consolidamento sul mercato è l'apertura di una propria partecipata nel Paese; tuttavia, nella pratica, la presenza diretta nei mercati di destinazione è solitamente espressione di una fase matura del processo di crescita all'estero che coinvolge una parte minoritaria delle cooperative esportatrice dell'agroalimentare. In ogni caso, il modello seguito per presidiare direttamente il mercato *target* è normalmente quello di una partecipata/filiale commerciale in loco che svolga anche attività di importazione, acquistando dalla società madre, gestendo magazzino locale e distribuendo nel mercato, nonché svolgendo altre attività di supporto al mercato, quali marketing, comunicazione, presidio del mercato e rapporti con la clientela, cioè tutte quelle attività funzionali all'analisi del mercato e della sua evoluzione.

Solo tramite quest'ultima tipologia di attività, infatti, si riesce ad avere un'effettiva percezione del proprio prodotto sul mercato finale, una valutazione necessaria per regolare nella maniera più efficace il rapporto con gli interlocutori distributivi. Inoltre, la conoscenza del consumatore e del mercato finale è la prerogativa per un'eventuale politica di *branding* che punti a trasmettere l'immagine del marchio e del prodotto tramite investimenti pubblicitari e promozionali, una categoria di investimenti che tuttavia, come dimostrano i dati sulla propensione all'investimento della cooperazione avanzata, rappresentano oggi solo una quota limitata degli investimenti totali delle cooperative, ancora fortemente orientati, invece, su *asset* di natura prettamente materiale e funzionali anzitutto alla struttura produttiva più che a quella commerciale. Molto difficilmente si realizza una struttura locale *greenfield*, ossia *ex novo*.

Di norma si preferisce agire, invece, per "linee esterne", ossia attraverso l'acquisizione del proprio agente, importatore o distributore, un'eventualità che può rispondere a una decisione strategica o ad una necessità contingente (ad esempio, riconducibile a difficoltà economiche dello stesso interlocutore locale, il cui collasso o disimpegno comporterebbe la perdita del mercato).

Lo sviluppo all'estero tramite una propria partecipata diviene un processo difficilmente perseguibile in determinati contesti, ad esempio quando il prodotto trattato ha una bassa marginalità unitaria. In tali casi il mercato estero viene gestito tramite grandi importatori, vista la difficoltà nel sostenere i costi necessari per una struttura in loco.

Box 5.4 – Caso studio 2: Come crescere e consolidarsi nei mercati esteri dell'ortofrutta

L'azienda analizzata si muove in uno scenario internazionale dove la grande distribuzione organizzata è destinata ad aumentare ulteriormente il proprio ruolo e la quote di mercato detenute, a scapito del *normal trade*. Nel contempo, i mercati ortofrutticoli tendono progressivamente a ridimensionarsi e svolgere un ruolo sempre più marginale così come già accaduto in Germania, Francia e Gran Bretagna. In questo contesto la strategia che può consentire ai produttori di restare sul mercato in maniera economicamente sostenibile non può non essere quella dell'alta qualità, della politica di marca, del servizio al consumatore.

Coerentemente con questo quadro, alcune delle nuove linee di prodotto dell'azienda vengono definite "prodotti strategici", in quanto specificamente diretti agli obiettivi strategici anzidetti e, in definitiva, al superamento dei vincoli che affliggono i prodotti alimentari indifferenziati. La cooperativa ha, quindi, cercato di sviluppare (e continua a farlo) politiche di marca come qualsiasi azienda di largo consumo, basate su scelta, sviluppo e commercializzazione di prodotti caratterizzati da:

- utilità e riconoscibilità per il cliente;
- distintività rispetto alla concorrenza;
- difendibilità dalle reazioni competitive.

A partire da questi elementi è stata sviluppata una vera e propria *brand personality* per alcune linee di prodotto, che oggi ne beneficiano in termini di margini di profitto e fedeltà da parte della clientela, italiana ed estera. Quest'ultima assume una rilevanza particolare per la cooperativa in esame in ragione della buona propensione all'export; a livello di gruppo (l'azienda ha delle partecipazioni anche di controllo in altre imprese), infatti, la cooperativa realizza all'estero circa il 31% del fatturato complessivo.

I buoni risultati sul fronte dell'export, in termini di penetrazione del mercato e marginalità, sono la conseguenza di una strategia che ha privilegiato la costituzione di società nei principali mercati di sbocco nelle quali fossero presenti importanti *player* locali. Ciò per ottenere la massima efficienza logistica e la possibilità di offrire il migliore servizio ai grandi clienti.

La sequenza delle azioni per la crescita all'estero vede in una prima fase l'attivazione delle vendite ad un distributore locale, oppure la vendita diretta ad un struttura della distribuzione moderna. In seguito, nel momento in cui i volumi raggiungono una buona regolarità, si passa alla costituzione di una società a capitale misto tra la cooperativa ed un operatore locale (di norma un grossista); laddove non è possibile realizzare una *partnership*, la strada alternativa è quella delle acquisizioni.

Nel processo di esportazione il ruolo dei prodotti biologici è stato decisivo. Questi ultimi hanno infatti come principale cliente di riferimento la grande distribuzione organizzata estera; per lo sviluppo di questo specifico segmento di business, è stata costituita una società distributiva che conta quattro controllate in altrettanti Paesi europei. Grazie ai prodotti biologici e ai loro margini più abbondanti sono stati possibili gli investimenti in strutture per il presidio locale e il massimo servizio al clien-

te. Inoltre, il *know-how* detenuto nel segmento biologico ha consentito il contatto e la *partnership* con aziende lontane dalla cooperazione per cultura, storia e modalità di lavoro. Per quanto riguarda i prodotti *commodity* (cioè indifferenziati e commercializzati al prezzo corrente), la ristrettezza dei margini rende il grossista una tappa obbligata nell'accesso ai mercati esteri, senza poter accedere a forme distributive più strutturate contraddistinte dalla necessità di maggiori costi fissi. A tale vincolo devono sottostare anche le primizie, le quali, seppur contraddistinte da prezzi più elevati, sono pur sempre considerate *commodity* e non sfuggono a tale logica e ai vincoli che ne derivano.

Nei confronti dell'estero e soprattutto relativamente ai prodotti *commodity*, l'azienda considera prioritaria la specializzazione produttiva per raggiungere la distribuzione e il mercato finale. Se questa fosse effettivamente la ricetta da seguire per tutto il settore, allora per i piccoli produttori non può essere sufficiente lo scudo della tipicità dell'origine dei prodotti offerti, ma si renderebbe necessario un intenso processo di concentrazione produttiva.

Dal punto di vista strategico si pone, infine, la riflessione sulla struttura societaria più adeguata per sostenere le esportazioni. La necessità di dare vita ad accordi e società miste non sempre si sposa con la forma cooperativa e non a caso l'azienda ha dovuto costituire società di capitali per trovare soci nei paesi di interesse; ciò ha permesso il raggiungimento di buoni risultati commerciali all'estero e nel contempo il soddisfacimento dei soci agricoli conferitori, coerentemente con gli obiettivi cooperativi di mutualità.

5.9. I FATTORI DI SUCCESSO ED I VINCOLI ALL'EXPORT ED IL RUOLO DEGLI ENTI DI SUPPORTO

La percezione delle cooperative esportatrici indica come alla base del successo sui mercati esteri ci sia anzitutto una riconoscibilità e distintività dei prodotti commercializzati, un *plus* non tanto correlato a *brand* aziendali quanto invece all'origine territoriale; in quasi la metà dei casi, infatti, la denominazione di origine territoriale o il rimando all'Italia costituiscono i *driver* principali delle vendite (figura 5.16). Questa è una caratteristica che contraddistingue l'agroalimentare italiano, e non solo il sistema cooperativo, rispetto ad altri *competitor* internazionali dove spesso l'immagine legata all'origine dei prodotti agroalimentari ha una valenza minore⁶⁹ e a trainare la competitività sul mercato sono soprattutto variabili legate alle capacità manageriali e finanziarie delle singole imprese, molto spesso di dimensioni economiche sensibilmente maggiori a quelle riscontrabili nel tessuto produttivo italiano.

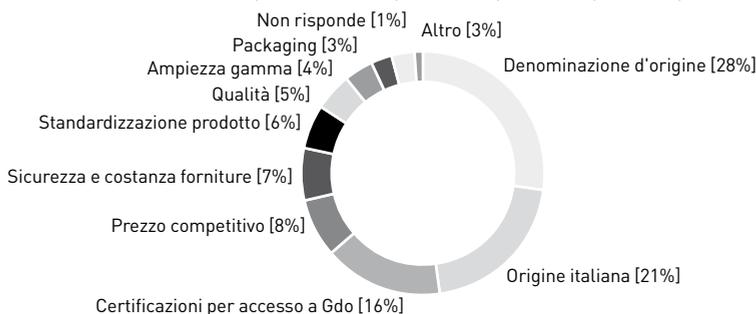
⁶⁹ Ovviamente si tratta di una generalizzazione; l'attrattività dell'origine e il rimando al paese di provenienza costituisce il fattore premiante di molti prodotti agroalimentari anche per altri paesi. In tal senso, basti pensare allo *champagne* o ai formaggi francesi.

Anche per le imprese italiane, comunque, alla provenienza del prodotto si affiancano necessariamente leve di carattere più strettamente aziendale per aggredire i mercati esteri e vincere la concorrenza. In particolare, stante il ruolo predominante della Grande Distribuzione in buona parte dei principali mercati di sbocco (specie in Europa), le certificazioni di prodotto e di processo richieste dalla Gdo risultano il più importante *asset* su cui puntare per esportare i propri prodotti per il 16% delle cooperative esportatrici. La sicurezza e la costanza delle forniture e la standardizzazione del prodotto sono altre due prerogative importanti per accedere ai mercati esteri (rispettivamente, il 7% e il 6% delle risposte), entrambi fattori che sembrano riconducibili ancora una volta alle esigenze e alle richieste delle strutture della Gdo. Da notare, infine, come per garantirsi il successo sui mercati esteri, il prezzo venga percepito come la leva più importante solo dal 5% delle imprese, segno di una diffusa percezione della bontà dei propri prodotti⁷⁰.

L'importanza delle diverse leve utili alla competitività sui mercati internazionali varia comunque in maniera significativa nei diversi contesti della cooperazione agroalimentare orientata all'export.

Figura 5.16 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: i fattori che garantiscono il successo all'estero

(2009; % sul numero di risposte delle cooperative esportatrici, prima risposta)



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

A livello settoriale emerge come nel vitivinicolo l'origine del prodotto si conferma il fattore principale di successo per la maggior parte delle imprese (quasi il 60%). Tuttavia, in questo caso ci si riferisce alle denominazioni di origine che rappresentano il *driver* più importante del prodotto nei paesi *target* per quasi la metà delle imprese che esportano; ciò vuol dire che nel mercato internazionale del vino ad essere apprezzato non è la generica provenienza italiana del prodotto quanto l'esplicito riferimento a un *brand* collettivo o ad un territorio delimitato. Nell'ortofrutta, invece, pur rimanendo

⁷⁰ A tale proposito si sottolinea, tuttavia, come l'esperienza delle *survey* dimostri una diffusa sottovalutazione della variabile prezzo nelle dichiarazioni dei fattori di competitività esplicitati dalle imprese. In realtà, altre dinamiche come ad esempio le scontistiche applicate in periodi congiunturali sfavorevoli fanno pensare ad un peso della variabile prezzo che si mantiene rilevante e prioritario in molti contesti.

importante il riferimento al *made in Italy* perde peso nelle decisioni di acquisto degli interlocutori commerciali ad ulteriore conferma del fatto che in questo mercato la gran parte dei prodotti commercializzati sono considerati *commodity* facilmente sostituibili; rispetto alla media dell'agroalimentare, in questo specifico comparto cresce invece l'importanza di fattori strettamente operativi primo fra tutti il possesso delle certificazioni necessarie per l'accesso alla Gdo (principale fattore di successo per il 32% delle cooperative).

Altre peculiarità importanti emergono al variare della dimensione aziendale o del livello di internazionalizzazione commerciale raggiunto dalle imprese.

Infatti, l'importanza dell'origine del prodotto e quindi del riferimento al *made in Italy* è maggiormente sentito tra le imprese di minori dimensioni e in quelle che esportano ancora una quota dei propri prodotti inferiore al 20% del fatturato. Ciò può essere letto da un lato come la necessità di puntare su variabili di sistema, come l'immagine e la *reputation* dell'Italia nell'agroalimentare, per approcciare il mercato estero in una fase iniziale poca strutturata e per quelle realtà con ridotte capacità finanziarie e manageriali. D'altro canto, emerge una debolezza strutturale di questa tipologia di imprese nel dotarsi di quei fattori strettamente aziendali utili al consolidamento della propria posizione all'estero; si fa riferimento ad esempio agli investimenti utili all'ottenimento delle certificazioni richieste dalla Gdo estera o ancora ai processi produttivi ed organizzativi per standardizzazione del prodotto e crescita delle scala operativa.

Parallelamente tra le aziende di maggiori dimensioni e per quelle con un maggior orientamento all'export – le specialiste dell'export – è più diffusa l'importanza del rapporto operativo con l'interlocutore distributivo come testimonia il peso dato alle certificazioni (coerentemente anche con la maggiore focalizzazione su grandi clienti della Grande Distribuzione), all'ampiezza della gamma o alla capacità di offrire prodotti standardizzati.

Box 5.5 – Caso studio 3: il ruolo di comunicazione e tecnologia come fattori di successo

La cooperativa analizzata è un consorzio vitivinicolo di medie dimensioni, con una produzione annua totale delle cantine associate di un milione di ettolitri di vino nel 2010, di cui 200.000 ettolitri imbottigliati.

Nonostante le dimensioni relativamente piccole rispetto ai concorrenti, l'azienda riesce a competere con successo sui mercati internazionali come dimostra anche la sua forte propensione all'estero: i due terzi del fatturato complessivo fanno, infatti, riferimento a vendite al di fuori dei confini nazionali.

Dal punto di vista strettamente qualitativo, il punto di forza sembra risiedere in un giusto equilibrio tra peculiarità dei vitigni locali e capacità di modificare il prodotto in base alle esigenze e ai gusti del mercato *target*. Oltre ad essere garantita dalla certificazione ISO 9001/2000, la qualità del

vino viene tutelata da un processo di selezione dei vini apportati dai soci; il consorzio si distingue rispetto ad altre realtà cooperative per la definizione e l'incentivazione delle diverse tipologie di materia prima che i soci agricoli possono conferire al consorzio.

Ma a sostenere la produzione è soprattutto un rilevante impegno finanziario in tecnologia, come dimostrano gli appositi stanziamenti per il 2009 e il 2010 pari rispettivamente al 20% e al 10% del fatturato totale; più nel dettaglio, questi investimenti hanno avuto per oggetto l'acquisto di impianti, macchinari e botti. Questo notevole sforzo è stato ritenuto essenziale per differenziare e mantenere ai vertici l'offerta, lavorando nel contempo su diverse fasi del processo produttivo ovvero, imbottigliamento, affinamento e stoccaggio. In tal modo il consorzio vanta oggi due moderne linee di imbottigliamento per un totale di 20.000 bottiglie/ora e un'autonomia di stoccaggio di circa 200.000 hl.

Alla qualità organolettica dei prodotti si affianca un'efficace capacità di comunicazione, marketing e distribuzione, tutte caratteristiche che hanno permesso l'ottenimento di prestigiosi riconoscimenti internazionali. Nel 2009 per la prima volta, anche grazie al supporto finanziario derivante dall'Ocm (Organizzazione Comune di Mercato) del vino, è stata pianificata una vera e propria campagna di comunicazione dotata di un budget importante, relativamente alle disponibilità dell'impresa, che ha portato a una promozione strutturata su più mezzi, tra cui tv, affissioni, relazioni pubbliche.

Negli ultimi anni la competizione si è sempre più spostata sulla varietà della gamma; ciò costituisce un impegno importante per i produttori e per le cooperative in particolare, considerato che in questa tipologia di imprese le modifiche della gamma offerta risultano più lente e complesse in presenza di conferimenti dei soci che pesano molto spesso per la quasi totalità degli approvvigionamenti. Tale vincolo diviene poi ancora maggiore in questa fase di mercato, laddove si assiste ad una forte segmentazione con prezzi estremamente differenziati tra le uve.

Il principale mercato di riferimento del consorzio è quello nord-americano che rappresenta il 35% del fatturato complessivo; le prime azioni commerciali verso questa area del mondo sono state inizialmente guidate dalla presenza di opportunità da cogliere e dalla capacità di approntare azioni di esportazione con grande velocità e flessibilità. Tuttavia, questo modello non è più applicabile da tempo e negli ultimi anni si è entrati in una fase particolarmente delicata della competizione internazionale, contrassegnata dalla richiesta crescente di innovazione varietale e tecnologie di trasformazione. Negli Stati Uniti e in Canada, così come per gli altri mercati extra-europei, gli importatori sono la chiave per l'accesso al business e ognuno di essi va accompagnato e supportato nelle sue iniziative e nelle sue esigenze, decisamente meno standardizzate rispetto a quanto avviene per le diverse strutture della Gdo.

Sul fronte europeo, invece, il consorzio ha i suoi principali mercati in Germania, Regno Unito e Paesi Bassi. In questi paesi, così come più in generale in tutto il continente europeo, la Gdo è il cliente dominante, con i noti requisiti di prezzo, costanza e volumi di fornitura, e servizio fino ad arrivare in casi limite a dei rapporti che si avvicinano molto a forniture di prodotti in *private label*.

Se quelli appenda descritti sono gli *asset* su cui la cooperativa può contare, esistono tuttavia anche dei vincoli all'export riconducibili ad un livello generale di sistema.

L'elemento che viene avvertito come maggiormente critico è il rischio (indicato dal 34% delle cooperative esportatrici), legato sia alle specificità del paese in cui si esporta che alle relative condizioni del mercato, del credito, dei prezzi che ai problemi di cambio. In termini più specifici però dal confronto diretto quel che emerge è che l'attenzione converge in prevalenza sulla solvibilità dei clienti, che tende poi ad acuirsi in alcuni specifiche realtà geografiche⁷¹. Segue la promozione dei prodotti all'estero (21%) che rappresenta uno dei punti di debolezza più spesso segnalati in riferimento al nostro sistema-paese, soprattutto in riferimento all'attività svolta da altri competitor (si veda ad esempio la Francia). Infine gli aspetti legati all'operatività, come i problemi logistici (12%), o i vincoli legati ad aspetti normativi specifici (10%) del paese target (restrizioni doganali/tariffarie, igienico-sanitarie, amministrative) pur essendo segnalati, sembrano essere meno rilevanti rispetto ai precedenti, probabilmente perché si tratta di aspetti che l'impresa può affrontare direttamente o avvalendosi del contributo di esperti e consulenti. Infine esiste una quota rilevante di imprese (il 18%) che non avverte alcun elemento limitante per l'apertura ai mercati esteri (tabella 5.5).

Tabella 5.5 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: vincoli di sistema che ostacolano l'export (2009; prima risposta)

vincoli di sistema	
Rischio (Paese, solvibilità clienti, di mercato, di prezzo, di cambio)	34%
Mancanza di un'adeguata promozione dei prodotti italiani all'estero	21%
Problemi logistici	12%
Vincoli doganali/tariffari/sanitari/amministrativi	10%
Mancanza di informazioni adeguate	4%
Nessun vincolo	18%
Altro	1%

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

L'analisi degli strumenti e delle politiche adottate dalle cooperative esportatrici per superare questi limiti e consentire lo sviluppo delle esportazioni mette in evidenza un approccio di tipo tradizionale. Anzitutto una parte importante delle cooperative esportatrici non si è avvalsa di nessun strumento per migliorare il proprio posizionamento all'estero (38%), un dato che indica un'assenza di strategia e un'attività mossa anzitutto dalle opportunità che di volta in volta si palesano (figura 5.17). D'altro canto, la numerosità delle imprese che non utilizza alcun strumento di supporto nella propria attività sui mercati esteri non può che indirettamente suggerisce uno scarso apprezzamento nel portafoglio delle possibilità disponibili.

In questo quadro, la partecipazione a fiere è di gran lunga l'opzione più importante per sviluppare la propria presenza all'estero (25%) a testimonianza di uno schema

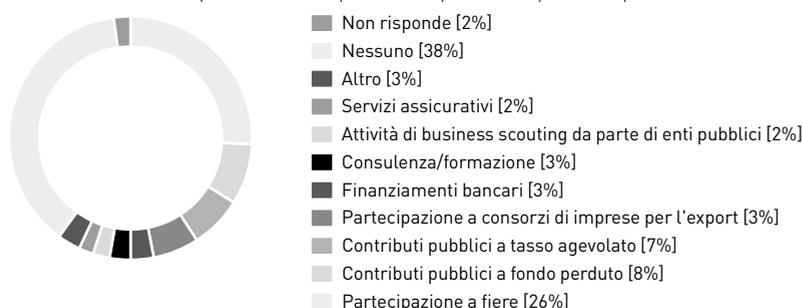
⁷¹ Come visto nel paragrafo precedente, infatti, la solvibilità del cliente tende ad essere meno certa in alcuni specifici paesi specifici: il caso della Russia è, da questo punto di vista, emblematico,

classico di promozione aziendale. Altri strumenti utilizzati per supportare le esportazioni fanno riferimento, nell'ordine, a contributi a fondo perduto (8%) o a tasso agevolato (7%) per il finanziamento di attività promozionali (in entrambi i casi sembrano esistere opportunità più attrattive per il settore vitivinicolo), e alla partecipazione a consorzi di imprese per l'export (6%), una possibilità quest'ultima che si è palesata soprattutto nell'ortofrutticolo. I processi pianificati, indirizzati all'individuazione di nuovi mercati e all'anticipo delle mosse della concorrenza (consulenza, formazione, attività di *business scouting*) vengono invece attivati da una quota residuale di realtà.

In sintesi, più che il risultato di una scelta, gli strumenti principalmente utilizzati per consolidare l'orientamento all'export sembrano essere funzione delle possibilità delle imprese, in considerazione, in particolare, delle ridotte dimensioni medie delle cooperative italiane e delle capacità finanziarie e di investimento associate.

Figura 5.17 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: strumenti utilizzati per lo sviluppo delle esportazioni

(% sul numero di risposte delle cooperative esportatrici; prima risposta)



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

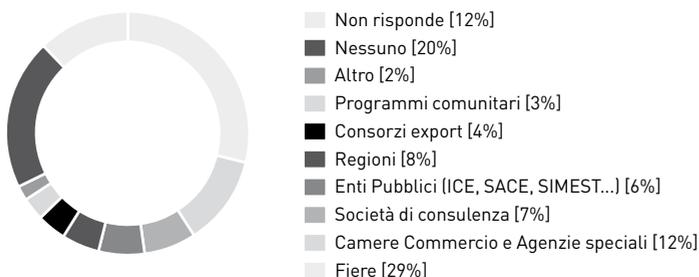
Il quadro delineato sugli strumenti utilizzati per il consolidamento sui mercati esteri è coerente con il ruolo che hanno avuto gli enti predisposti al supporto delle esportazioni delle imprese agroalimentari.

Fatto salvo che un quinto delle cooperative esportatrici non ha tratto alcun beneficio dagli enti che dovrebbero assolvere a tale funzione, gli enti fieristici risultano quelli che più spesso hanno avuto un ruolo sullo sviluppo dell'export (29%). Seguono, a debita distanza, Camere di Commercio, società di consulenza ed enti pubblici di varia natura con funzioni di supporto alle esportazioni (figura 5.18).

Se si considera la natura privatistica degli enti fieristici, ne emerge un quadro di generale insoddisfazione sull'attività svolta dagli enti di supporto all'internazionalizzazione; ciò appare particolarmente vero soprattutto per le imprese di piccola dimensione economica che sembrano essere quelle meno in grado di accedere ai servizi a disposizione. D'altro canto, l'uso degli eventi fieristici per la promozione all'estero pare particolarmente sviluppato tra gli specialisti dell'estero, ovvero quelle realtà che

già oggi sono fortemente dipendenti dall'andamento sui mercati internazionali (almeno il 20% del fatturato complessivo è infatti in questi casi legato alle vendite al di fuori dei confini nazionali).

Figura 5.18 – Cooperazione agroalimentare avanzata orientata all'export: enti che hanno avuto un ruolo per lo sviluppo delle esportazioni
[2009; % sul numero di risposte delle cooperative esportatrici; prima risposta]

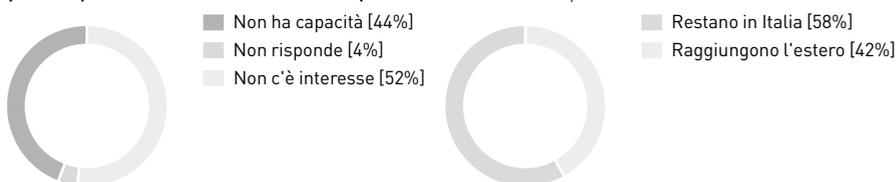


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).

5.10. I FRENI ALL'EXPORT PER LE IMPRESE CHE NON ESPORTANO

Come emerso nei primi paragrafi del capitolo esiste anche un ampio numero di cooperative che non raggiunge se non marginalmente i mercati esteri. La principale ragione della focalizzazione sull'Italia è riconducibile ad una mancanza di interesse (52% delle cooperative), mentre solo in seconda battuta viene indicata una difficoltà ad espandersi sui mercati internazionali per la mancanza di capacità e strumenti nella cooperativa (44%) (figura 5.19).

Figura 5.19 – Cooperazione agroalimentare avanzata – imprese non esportatrici: interesse per l'export e destinazione finale dei prodotti (2009; % di imprese)



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

La situazione si inverte nel vitivinicolo e nell'ortoflorofrustricolo nei quali sono i vincoli aziendali a frenare l'apertura estera del mercato. Trattandosi, infatti, di settori eccedentari ed in presenza di una congiuntura nazionale dei consumi non favorevole, la ricerca di uno sbocco diretto sul mercato estero rappresenta una tappa obbligata per le cooperative specializzate in queste produzioni.

Che vi siano buone opportunità per l'esportazione è infatti confermato dal fatto che

circa il 42% delle cooperative non attive direttamente sull'estero dichiara che alcuni fra i propri prodotti prendono comunque la via del mercato internazionale grazie ad un intermediario. In questo scenario emerge, da un lato, il ruolo dello stesso mondo cooperativo che grazie ai consorzi cooperativi o anche, meno frequentemente, ad altre cooperative funge da ponte con il mercato estero e, dall'altro, quello di altri intermediari commerciali in Italia, quali grossisti, altre imprese dell'alimentare o distributori. Esistono anche dei casi in cui la cooperativa si affida ad una propria controllata attiva sull'estero.

La cooperativa si affida ad un intermediario perché percepisce dei limiti principalmente in termini di capacità di relazionarsi con l'estero, di individuare dei proficui contatti a livello internazionale o anche per la mancanza dei volumi di prodotto necessari per affrontare il mercato mondiale, sebbene non manchino infine le cooperative che segnalano una netta mancanza di interesse per la prospettiva estera.

Alla luce di queste considerazioni si comprende perché, tra le cooperative che in questo momento non sono attive direttamente sul mercato estero, circa una su tre abbia comunque voglia di cimentarsi con la sfida internazionale. Di fronte alla richiesta di individuare i vincoli generali di sistema e quelli specifici aziendali le cooperative hanno indicato riguardo ai primi una netta prevalenza di problemi di natura logistica, seguiti a distanza dal rischio che il mercato estero comporta in termini di solvibilità dei clienti, di mercato, di prezzo, di cambio, la debole attività di promozione del *made in Italy* ed i vincoli di natura doganale, tariffario, sanitario e amministrativo (tabella 5.6).

Tabella 5.6 – Cooperazione agroalimentare avanzata – imprese non esportatrici: vincoli di sistema e di impresa che ostacolano l'export (2009; prima risposta)

VINCOLI DI SISTEMA	VINCOLI DI IMPRESA		
Problemi logistici	34%	Ridotta capacità di offerta in termini di volumi	24%
Rischio (paese, solvibilità clienti, di mercato, di prezzo, di cambio)	17%	Non adeguate competenze manageriali (conoscenza mercati, lingue)	17%
Mancanza di un'adeguata promozione dei prodotti italiani all'estero	15%	Mancanza di contatti commerciali nei paesi target	12%
Vincoli doganali/tariffari/sanitari/amministrativi	9%	Difficoltà nei rapporti con la distribuzione estera	12%
Mancanza di informazioni adeguate	4%	Ridotta capacità di offerta in termini di ampiezza della gamma	8%
Nessun vincolo	15%	Limitate capacità finanziarie	8%
Altro/Non risponde	6%	Nessun vincolo	10%
		Altro/Non risponde	9%

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

Trattandosi di imprese di minori dimensioni rispetto a quelle esportatrici – come emerso nel secondo paragrafo del capitolo – il principale vincolo avvertito a livello di impresa è legato alla ridotta capacità di offerta in termini di volumi. Ma sono anche gli aspetti organizzativo/gestionali a condizionare queste imprese che si sentono ca-

renti soprattutto in termini di competenze specifiche per l'approccio al mercato estero (conoscenza mercati, lingue, ecc.), hanno difficoltà ad individuare dei contatti commerciali a livello internazionale e soprattutto a dialogare con la grande distribuzione estera, oltre alla disponibilità di una gamma limitata in ampiezza ed alle difficoltà finanziarie. Per superare questi vincoli da un lato le imprese indicano delle strategie volte a rafforzare le competenze interne ed in particolare le attività di individuazione degli interlocutori commerciali, i mercati di sbocco target, l'ampliamento della gamma e la crescita dei volumi, ma dall'altro emerge con maggiore forza la ricerca di *partnership* con imprese già attive sui mercati internazionali ed in particolare vengono individuate con preferenza quelle con un consorzio cooperativo e in maniera più blanda la promozione di accordi con altre imprese di trasformazione italiane o estere (joint-venture).

5.11. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Nonostante rivesta un ruolo di rilievo nel sistema agroalimentare italiano, la cooperazione associata registra un ritardo nella fase di espansione sui mercati internazionali, mostrando una propensione all'export di poco inferiore all'8%, più contenuta rispetto a quanto accade per agricoltura ed industria alimentare. Come emerso in precedenza, questo fatto è riconducibile alla stessa natura dell'impresa cooperativa ed alle sue radici storiche che la vedono prevalentemente orientata nella fasi a monte della filiera agroalimentare ed in particolare nella concentrazione dell'offerta e nella trasformazione della materia prima agricola. Sebbene nel corso degli ultimi anni si sia registrata una significativa evoluzione verso modelli di gestione *marketing oriented*, volti al rafforzamento della funzione commerciale, il tratto caratteristico dell'impresa cooperativa è che l'offerta è strettamente correlata alle caratteristiche produttive dei soci agricoli.

Tenendo presente questa rilevante caratteristica, di seguito si è cercato di sintetizzare le considerazioni di maggiore rilievo che sono emerse dall'analisi del comportamento delle imprese cooperative sui mercati internazionali.

5.11.1. La cooperazione sul mercato estero

Il primo elemento che emerge con evidenza dall'analisi è la forte correlazione fra propensione all'export e dimensioni d'impresa. Queste ultime, infatti, favoriscono la riduzione dei costi fissi, l'ampliamento della gamma offerta, la facilitazione del rapporto con l'interlocutore commerciale in termini di costanza delle forniture e standardizzazione del prodotto. Inoltre, solo nelle cooperative di maggiori dimensioni si riscontrano quelle capacità finanziarie e manageriali necessarie per lo sviluppo ed il consolidamento della presenza all'estero. Questa relazione fra dimensione e propensione all'export sembra riguardare trasversalmente, seppure con intensità differente, i

diversi settori cooperativi. Ad ulteriore conferma di questo stretto rapporto, dall'analisi emerge una netta separazione di approccio al mercato estero all'interno delle stesse cooperative agroalimentari. Accanto ad una quota di imprese per le quali il focus è comunque il mercato domestico mentre l'estero assume un ruolo complementare e limitato, si affianca un'altra tipologia di imprese, in genere più strutturata, per le quali il mercato internazionale rappresenta viceversa una componente essenziale delle vendite. È in quest'ultimo gruppo di imprese “specialiste dell'export” che si riscontrano i comportamenti più evoluti in termini di prodotti realizzati (con un forte ruolo del *branding*), canali serviti e mercati raggiunti.

In particolare, riguardo le modalità con cui le cooperative raggiungono i mercati esteri, le imprese *export oriented* si caratterizzano per un utilizzo contemporaneo e calibrato dei diversi canali di vendita. Alle vendite tramite importatori, si affianca progressivamente con maggiore frequenza l'utilizzo del canale diretto, in prevalenza con la grande distribuzione organizzata. Quest'ultima diviene cliente sia di prodotti a marchio del produttore che di *private label*, modalità quest'ultima che assicura un importante sbocco per le produzioni di alcuni settori di rilievo della cooperazione (in particolare l'ortofrutta). Anche in termini strategici le imprese di maggiori dimensioni si distinguono per una migliore capacità di pianificare l'ingresso ed il consolidamento dei mercati, che può prevedere in alcuni ambiti il ricorso a investimenti diretti. Viceversa nella gran parte degli altri casi ci si ferma alla ricerca di nuovi mercati, la cui selezione avviene spesso *by opportunity*, sfruttando relazioni personali o seguendo contatti occasionali, ad esempio in occasione di una fiera.

Nell'accesso e nello sviluppo dei mercati esteri la cooperazione potrebbe avvantaggiarsi di alcuni *asset* che caratterizzano la sua produzione e che oggi non trovano piena valorizzazione. Si tratta in particolare del profondo legame con il territorio, garantito dal rispetto del principio di mutualità, che può rilevarsi di grande efficacia in fase di marketing e comunicazione se si concretizzasse in una coerente politica di *branding*, sostenuta da adeguati investimenti finanziari. Ed in seconda battuta le consolidate e continuative relazioni a monte con i soci agricoli favoriscono la tracciabilità del prodotto e una maggiore facilità nell'ottenimento di quelle certificazioni di prodotto e processo necessarie per accesso alla Gdo estera.

A supporto delle scelte strategiche, infine, non emerge un ruolo da parte delle istituzioni pubbliche predisposte al sostegno dell'export e anche laddove esistano dei servizi la percezione della loro efficacia generalmente non appare positiva. Pertanto sembra quanto mai opportuno, come ampiamente condiviso dal dibattito di settore, una riflessione sugli strumenti e sulle modalità di intervento attualmente disponibili.

5.11.1. Orientamento al mercato estero e governance cooperativa

La *mission* della cooperazione consiste nel massimizzare i benefici per i propri associati; nel caso delle cooperative di produzione e trasformazione essa si sostanzia in

una remunerazione vantaggiosa della materia prima conferita. Coerentemente con questa logica la cooperazione presenta alcune peculiarità che ne caratterizzano l'approccio al mercato e, nello specifico, anche a quello estero.

Un primo aspetto da prendere in considerazione sono le modalità attraverso le quali i conferimenti sono regolati in seno a ciascuna cooperativa. Si tratta di uno strumento di estrema importanza per l'organizzazione di impresa, in quanto può avere un impatto sulla quantità di materia prima disponibile, sulla sua qualità e gamma, ma soprattutto influisce sulla certezza degli approvvigionamenti.

Le diverse cooperative da questo punto di vista possono seguire strade diverse, che si collocano fra due soluzioni estreme: da un lato possono essere lasciati ampi gradi di libertà ai soci per le quantità di prodotto conferibile alla cooperativa, con conseguenti influenze anche sui volumi e sulla gamma, e, dall'altro, invece possono essere imposti obblighi molto stretti che vincolano l'associato a conferire la totalità della materia prima realizzata. D'altro canto la cooperativa garantisce sempre il ritiro della produzione che i propri soci desiderano conferire, impegnandosi alla sua successiva trasformazione/valorizzazione fino alla collocazione sul mercato finale.

I dati e le opinioni raccolte nel corso dell'analisi concordano nell'indicare che le strategie commerciali tendono ad essere più efficaci quando sono garantite sicurezza in termini di volumi ed omogeneità qualitativa del prodotto. A questo fine i modelli che si basano sul vincolo del conferimento totale offrono una solida garanzia delle quantità disponibili e della continuità degli approvvigionamenti, elementi decisivi quando gli interlocutori commerciali a valle siano attori di grandi dimensioni, come avviene ad esempio con la grande distribuzione, e quando si appropria al mercato estero, come indicato dalle stesse imprese.

Inoltre in queste condizioni possono essere intraprese azioni di programmazione della produzione e, nei contesti più evoluti, misure di indirizzo degli investimenti della base associativa, orientando quantità e qualità della produzione alle richieste del mercato. Questo accade, ad esempio, in alcune realtà di grandi dimensioni che con quest'approccio possono agire su una prospettiva pluriennale e tradurre la visione complessiva del mercato italiano e internazionale in strategie produttive specifiche e dettagliate per la propria base sociale. Naturalmente questo percorso è vincolato alla presenza di una *governance* che renda i soci della cooperativa partecipi dei benefici che questo sistema consente, ad esempio attraverso un processo di guida strategica che il *management* della cooperativa svolge proprio a beneficio e nei confronti dei soci, definendo e condividendo le linee guida sui cui impostare la produzione nel medio/lungo periodo e soprattutto le scelte in materia di investimenti.

D'altro canto, lasciare al socio la scelta di "quanto e cosa" conferire può provocare dei problemi gestionali e commerciali alla cooperativa specie se questa agisce in un'ottica di sviluppo del prodotto (valorizzazione della gamma offerta e quindi qualità e posizionamento di prezzo dei prodotti offerti) e del mercato (nel senso di una crescita delle quantità commercializzate).

In tali casi, alla cooperativa viene data una delega parziale sulla valorizzazione dei prodotti dei soci e solo a carattere residuale rispetto a quanto il socio agricolo già non fa in prima persona. In queste circostanze inoltre, potrebbero verificarsi dei fenomeni di selezione controproducenti per la cooperativa. Ad esempio se in un periodo di crisi economica il socio chiede un ritiro totale del prodotto alla cooperativa (cui peraltro essa è deputata), in circostanze opposte di forte espansione del mercato e di crescita delle quotazioni di mercato della materia prima i soci potrebbero decidere di commercializzare direttamente i propri prodotti senza passare per lo strumento cooperativo. L'assenza di programmazione che ne deriva può comportare dei gravi rischi commerciali per l'impresa cooperativa.

Se il presupposto di base è che la cooperativa essendo a più stretto contatto con il mercato ha maggiori conoscenze e competenze per la valorizzazione del prodotto, allora, per lo meno in via teorica, non si può che preferire la strada dell'obbligo di conferimento totale della produzione dei soci specie per quelle realtà che lavorano su grandi volumi, con grandi clienti e su un mercato ampio e differenziato come quello internazionale.

D'altronde, l'obbligo di conferimento totale, rappresentando una modalità che consente la programmazione produttiva, si configura come uno strumento finalizzato all'incremento del potere negoziale nei confronti degli interlocutori commerciali posti a valle delle filiera agroalimentare, un obiettivo tra l'altro ribadito anche nella recente discussione avviata dalla Commissione Europea per la riforma della politica agricola comunitaria post -2013⁷².

Queste considerazioni sembrano trovare conferma nelle evidenze empiriche esaminate, che hanno messo in luce diverse modalità organizzative. Alcune cooperative privilegiano un rapporto di esclusività dei conferimenti, che può essere generalizzato o riguardare specifiche merceologie; in questi casi la cooperativa ha mostrato di avere una buona capacità di programmare le proprie azioni sul mercato estero. Altrettanto avviene quando sono costituite strutture di secondo grado specificamente deputate all'export, nelle quali i conferimenti delle cooperative aderenti sono esattamente calibrati in termini di quantità e qualità in funzione delle dimensioni del mercato estero presidiato. Non mancano infine i casi in cui vi è maggiore libertà di conferimento e la cooperativa deve rimodulare anno per anno la collocazione del prodotto sul mercato estero, con una oggettiva difficoltà a fronteggiare situazioni in cui la flessibilità dei conferimenti sia particolarmente ampia.

Un altro elemento che caratterizza l'organizzazione dell'impresa cooperativa è, inoltre, il sistema di approvvigionamenti e il ruolo dei conferimenti dei soci, che se

⁷² Questi indirizzi sono contenuti nella recente Comunicazione della Commissione Europea sulla PAC del post-2013 e in maniera più formalizzata, in termini normativi, nel cosiddetto "pacchetto latte", con l'opportunità data agli agricoltori di poter negoziare collettivamente i contratti tramite le Organizzazioni dei Produttori (OP), a patto che i volumi complessivi coperti da ciascuna negoziazione siano inferiori al 3,5% della produzione totale di latte dell'Ue e al 33% di quella di ogni singolo paese membro.

in questa forma di impresa resta in tutti i casi maggioritario (in risposta ai criteri di mutualità prevalente), può essere più o meno intenso, prevedendo la possibilità di integrazione di approvvigionamenti da non soci.

Ciò che sembra fare da spartiacque tra queste due possibilità è la necessità di ampliare la gamma dei prodotti offerti con produzioni che i soci non possono conferire; una circostanza questa che a sua volta dipende da numerosi fattori come ad esempio la tipologia di mercato servito e l'ampiezza di gamma richiesta. Bisogna, infatti, ricordare che la base sociale è spesso inscritta in un territorio delimitato, di dimensione generalmente regionale. La composizione e localizzazione della base sociale è perciò un elemento fondamentale nel definire la quantità e qualità degli approvvigionamenti della materia prima, ma anche la profondità della gamma.

Dato che la diversificazione del proprio portafoglio prodotti rappresenta un aspetto determinante ai fini della soddisfazione del cliente estero, l'approvvigionamento dai soci può determinare una rigidità nel momento in cui il mercato estero richieda ampliamenti o modifiche nei prodotti in gamma.

Se questo percorso deve essere implementato in tempi brevi, l'unico strumento a disposizione della cooperativa è ricorrere a fornitori esterni fermo restando che questo può avvenire entro il limite del 51% del valore o delle quantità degli approvvigionamenti, in coerenza con il rispetto del principio di mutualità. Questo stesso percorso appare il più efficiente nel caso di integrazioni di gamma di dimensioni limitate o addirittura necessario per produzioni che non possono essere realizzate nello specifico territorio o addirittura sul territorio nazionale. Non mancano infine i casi in cui l'integrazione con produzioni realizzate esternamente alla cooperativa diviene una scelta strategica dell'impresa che, agendo entro i limiti della mutualità o anche attraverso società di capitali di cui detiene il controllo, può rappresentare un forma stabile di ampliamento delle vendite. In ogni caso il surplus di marginalità realizzata viene ripartita a favore della propria base sociale coerentemente con la *mission* cooperativa.

In caso di disponibilità di tempi più ampi e soprattutto se la richiesta di nuovi prodotti diviene significativa, la cooperativa può invece integrare nella propria base sociale altri soci specializzati nelle nuove merceologie richieste dal mercato estero. In effetti sia nel vitivinicolo che nell'ortofrutticolo sono diffusi i casi in cui, nel tempo, la crescita della cooperativa ha portato alla costituzione di una base sociale più ampia ed articolata, grazie alla quale l'approvvigionamento si estende su una dimensione più grande fino a coprire l'ambito nazionale. Questo percorso può essere intrapreso sia allargando la base dei soci agricoli nelle cooperative di primo grado, che integrando altre cooperative con un'offerta complementare attraverso le strutture di secondo grado.

Alcune cooperative sono infine in grado di reindirizzare la produzione dei propri soci in relazione alle richieste del mercato italiano ed estero. La riconversione produttiva delle imprese agricole della propria base sociale verso nuove tipologie di prodotto diviene, infatti, un percorso obbligato quando le produzioni precedenti abbiano rag-

giunto la maturità e perdano *appeal* sul mercato; in questo caso nelle cooperative più evolute questo processo viene guidato, quando non addirittura incentivato con un sostegno agli investimenti o premi di conferimento.

Non mancano infine i casi in cui anche la specializzazione su uno specifico territorio (ad esempio un vitigno caratteristico di una regione) può essere una chiave di successo per l'impresa cooperativa. In questo caso l'approccio al mercato estero viene effettuato selezionando opportunamente dei paesi target che per dimensione sono in grado di accogliere in prospettiva quantità crescenti di prodotto e sui quali attualmente non esistono forti competitor, come ad esempio nei paesi emergenti del sud-est asiatico.

Resta infine da considerare come per affrontare la richiesta di flessibilità del mercato in molti casi le cooperative si dotino di strutture controllate tramite le quali confrontarsi con il mercato. La partecipazione di controllo in società di capitali dedite a tale scopo, infatti, consente una gestione più snella. Da un lato permette la commercializzazione (o anche la valorizzazione tramite processi di trasformazione) di tutti i prodotti dei soci; dall'altro consente l'integrazione con altre produzioni richieste dal mercato e non disponibili nella base associativa almeno nei tempi adatta per soddisfare le mutevoli esigenze della domanda. Questa strategia ha un senso e diviene necessaria in mercati altamente dinamici con tempi di cambiamento rapidi. L'azione tramite il controllo di società di capitali trova d'altronde riscontro in molte realtà cooperative, come evidenziato anche nell'analisi strutturale della cooperazione avanzata, specie in quelle di dimensioni maggiori che si trovano a competere sui mercati internazionali.

6.

Conclusioni

RIFLESSIONI E CONCLUSIONI SUI DATI DEL RAPPORTO

Nell'impostare il Rapporto 2008-2009 l'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana ha voluto mantenere lo schema di quello precedente. La ragione è dovuta al fatto che il Rapporto 2006/2007 può essere considerato il primo lavoro che ha presentato una analisi completa della cooperazione agroalimentare italiana basata su dati quantitativi originali e certi⁷³, accompagnati da una indagine strutturale e di *performance* condotta su un campione di grandi dimensioni⁷⁴, statisticamente significativo, che permettesse di fare emergere la specificità dei comportamenti gestionali delle imprese cooperative nell'ambito del sistema agroalimentare nazionale.

Mantenere lo stesso schema nel nuovo rapporto si è reso necessario perché è in fase di completamento la costruzione del *date base* che raccoglie i numeri chiave della cooperazione utilizzando i patrimoni informativi delle cinque organizzazioni di rappresentanza vale a dire, le cooperative associate alle cinque organizzazioni di rappresentanza da classificare per settore, fatturato, numero soci e occupati. Si tratta di un lavoro non facile di omogeneizzazione, di verifica e aggiornamento dei dati provenienti dalle cinque fonti e nel caso del Rapporto 2008/2009 anche di miglioramento sul piano metodologico perché si è cercato di passare dal dato di fatturato della singola cooperativa a quello risultante dal consolidato di ciascun gruppo, comprendente anche i fatturati delle eventuali società non cooperative controllate, certamente più rappresentativo della reale dimensione economica della cooperazione agroalimentare italiana.

73 Nel "Sole 24 Ore" di sabato 26 marzo 2011 è riportata la notizia che il Ministero dello Sviluppo Economico si accinge a cancellare dall'Albo 15 mila cooperative fantasma che non presentano il bilancio da più di 5 anni. Questa notizia costituisce una ulteriore conferma della scarsa attendibilità dei dati di fonte ufficiale.

74 Il campione è formato da 513 cooperative estratte dall'universo secondo una metodologia probabilistica complessa, stratificata in base alla dimensione economica, al settore, e alla collocazione geografica, di cui 40 a scelta ragionata su un panel proposto dalle Centrali cooperative. Nel Rapporto costituiscono un campione di "imprese cooperative avanzate" con una dimensione media di 14 milioni di fatturato e 20 addetti.

Le altre parti, analisi strutturale e di *performance*, costituiscono una verifica e un aggiornamento dei dati accertati nel precedente rapporto, con l'aggiunta di un allegato nel quale viene proposta una innovativa metodologia di analisi di bilancio che risponde alle specificità contabili dell'impresa cooperativa.

La parte speciale di questo rapporto⁷⁵ riguarda un approfondimento delle relazioni della cooperazione agroalimentare italiana con i mercati esteri e, nell'ottica della internazionalizzazione, il rapporto inizia collocando la cooperazione agroalimentare italiana nel quadro di quella associata al Cogeca, che coinvolge circa 40 mila imprese con un fatturato superiore a 300 miliardi di euro e più di 660 mila persone occupate.

Si può constatare così che la cooperazione agroalimentare italiana è fatta da imprese mediamente più piccole (5,9 milioni di Euro di fatturato in Italia vs circa 8 milioni in Europa)⁷⁶ e che le cooperative europee afferenti all'area continentale veicolano, mediamente, al mercato quote di Plv molto elevate, che superano i 2/3 nei settori maggiormente rappresentati, mentre quelle dell'area mediterranea scendono sotto il 50%. In Italia la quota di produzione che passa per la cooperazione agroalimentare è più bassa aggirandosi attorno al 36% della Plv agricola.

Un dato su tutti permette di capire bene il livello di polverizzazione della cooperazione italiana, infatti su 5.834 cooperative agroalimentari aderenti alle organizzazioni di rappresentanza solo il 16% (900 unità), che fatturano mediamente oltre 7 milioni di Euro, realizza l'81% del giro d'affari della cooperazione associata.

Altro dato molto significativo del confronto tra cooperazione agroalimentare italiana ed europea è rappresentato dal livello di fatturato delle cooperative che fanno parte delle top 25. La prima (Paesi Bassi) ha un fatturato di 9,5 miliardi e l'ultima (Francia) di 1,9 miliardi di Euro; tra queste è compresa soltanto una cooperativa italiana con un fatturato di 2,5 miliardi, la "Tre Valli s.c.a."⁷⁷ attiva nel settore zootecnico. È vero tuttavia che nell'industria agroalimentare italiana prevalgono le piccole e piccolissime aziende, tanto che il fatturato della stessa Barilla, la prima delle top 50 a livello nazionale, non arriva a 4,5 miliardi e tra queste ultime vi sono anche 10 società cooperative attive nei diversi settori.

Come sempre il confronto tra realtà diverse è rischioso. È il caso anche del confronto tra la cooperazione italiana ed europea che, in molti paesi, ha una storia e, soprattutto, una evoluzione notevolmente diverse da quella italiana. È facile capire, ad esempio, che una cooperativa di 9,5 miliardi di fatturato come la FrieslandCampina

75 Nel Rapporto 2006/2007 la parte speciale affrontava, invece, il fenomeno dello sviluppo della dimensione delle cooperative agroalimentari per linee o interne o esterne.

76 In Spagna la cooperazione agroalimentare presenta caratteristiche simili alla nostra con circa 4000 cooperative e un fatturato medio attorno a 5 milioni di euro. Da sottolineare, tuttavia, che nel settore olivicolo e vitivinicolo la cooperazione intercetta e valorizza quasi il 70% della produzione nazionale, percentuale molto superiore a quella italiana.

77 La storia di "Tre Valli s.c.a." è legata a quella di una grande famiglia di agricoltori ed industriali del Veneto, la famiglia Veronesi, con interessi dall'allevamento, alla macellazione, ai mangimifici e, all'industria salumiera, che nella formula cooperativa ha trovato la soluzione più confacente.

di nazionalità olandese attiva nel settore lattiero- caseario difficilmente può ispirarsi a criteri di gestione che tengano conto del principio di partecipazione dei soci, che costituisce uno dei capisaldi del ruolo di servizio che la cooperativa è chiamata a svolgere nei loro confronti. Non mancano, inoltre, in alcuni paesi (Francia e Nord Europa) polemiche su una presunta “deriva capitalistica” della cooperazione agroalimentare spinta a raggiungere dimensioni ed organizzazione proprie della grande impresa per competere con successo sul mercato internazionale.

Le differenze della cooperazione presente nei diversi stati membri non dipende soltanto dall'evoluzione che ha subito la legislazione che disciplina in alcuni⁷⁸ questa forma societaria, ma dal ruolo che ciascuno Stato ha affidato alla cooperazione nell'organizzazione dell'agricoltura e del sistema agroalimentare del paese, sostenuto da specifici interventi di politica economica e dall'impulso che viene dallo stesso movimento cooperativo nelle sue forme organizzate.

Alcune conferme sulla cooperazione agroalimentare italiana

Come è stato detto, i dati del Rapporto 2008/2009 confermano quelli del biennio precedente. La cooperazione agroalimentare associata in Italia è rappresentata, soprattutto, da piccole imprese, ben il 63% ha un fatturato inferiore e 2 milioni di Euro e solo il 2% supera i 40 milioni. È una realtà molto diversa tra sud e nord perché il 42% delle cooperative si trova nelle regioni settentrionali e realizza quasi l'80% del fatturato totale, mentre il 43% presente nelle regioni meridionali ne realizza solo il 14%. Questi dati non si discostano significativamente da quelli del biennio 2006/2007, salvo un piccolo aumento dell'incidenza del fatturato al sud dal 13% al 14%, che è il risultato, però, di un incremento del 22% nel triennio 2006-2008. Questa dicotomia tra la struttura della cooperazione agroalimentare al nord e al sud del paese non consente, tuttavia, di esprimere un giudizio immediatamente negativo sull'esperienza cooperativa in questo settore. La dimensione media delle cooperative agroalimentari al nord supera gli 11 milioni di fatturato (2,2 milioni al sud), oltre quindi la media europea, con circa 24 addetti (9,1 addetti al sud), per una produzione per addetto di circa 450 mila Euro (241 mila Euro al sud). Da questi dati si evince subito la minore efficienza produttiva delle cooperative meridionali, ma se si calcola la produttività per addetto (fatturato/addetti) dell'industria alimentare secondo le stime diffuse da Federalimentare (2010)⁷⁹ nel 2009 e 2010 si può accertare che questa si aggira sui 300 mila

78 Ad esempio, la disciplina sul voto plurimo in Germania o quella sul diritto di voto proporzionale alle quote in Francia, pur con alcuni limiti a tutela dell'originario principio “una testa un voto”, rappresentano una evoluzione della tradizionale normativa della società cooperativa.

79 Le elaborazioni e le stime di Federalimentare su dati di fonte Istat sono riferite solo alle imprese con oltre 9 addetti. Anche la produttività per addetto calcolata sui dati di bilancio 2008 del campione di medie industrie alimentari di Mediobanca (2011) pari a 478 mila euro, conferma il giudizio sulla buona *performance* dell'industria alimentare cooperativa localizzata nelle regioni settentrionali.

Euro, per cui si può concludere che la formula cooperativa, quando lo “strumento” impresa è gestito correttamente, non è la causa dell’inefficienza.

Il peso della cooperazione nei diversi comparti produttivi dipende dalla struttura del tipo d’impresa (è evidente che il settore zootecnico richiede strutture d’impresa più complesse in termini di dimensioni e investimenti di altri settori) e dall’organizzazione raggiunta dalle filiere interessate, infatti i comparti che registrano la maggiore concentrazione in termini di fatturato sono l’ortofrutticolo, la zootecnia da carne e il lattiero caseario. Anche la cooperazione vitivinicola è molto ben rappresentata mentre nel comparto olivicolo, caratterizzato da una insufficiente organizzazione di filiera, la cooperazione ha ancora margini di sviluppo sia numerico sia, soprattutto, dimensionale.

Pur con i limiti che sono stati rilevati di dimensione delle imprese e di distribuzione territoriale la cooperazione costituisce un canale privilegiato della valorizzazione della produzione agricola italiana, perché assorbe il 36% della Plv agricola nazionale tra conferimenti e acquisti di inputs e sviluppa il 24% del fatturato dell’industria alimentare. Ovviamente la diversa distribuzione e concentrazione delle imprese cooperative a sud e a nord del paese incide anche sul ruolo che la cooperazione svolge a supporto dell’agricoltura delle due parti d’Italia: 57,3% della Plv agricola è assorbita dal canale cooperativo nelle regioni settentrionali, mentre solo il 15,2% in quelle meridionali.

Un dato molto importante è rappresentato dal fatto che l’86% degli approvvigionamenti della cooperazione agroalimentare è costituito dal conferimento dei soci. Questo dato, oltre a confermare largamente la natura mutualistica della cooperazione agroalimentare italiana, caratteristica presente anche nelle grandi imprese cooperative, testimonia il forte rapporto della cooperazione con il territorio (82% degli approvvigionamenti ha origine nazionale) e, quindi, il controllo di filiera esercitato nei confronti della produzione e la naturale *mission* della cooperazione agroalimentare a difesa e valorizzazione dell’origine⁸⁰.

Merita sottolineare che la società cooperativa a mutualità prevalente, requisito che il legislatore riconosce sulla base di due criteri: quello della intensità dello scambio mutualistico (art. 2512) e quello della non “appropriabilità” da parte dei soci dei risultati economici dell’attività d’impresa (art. 2514), colloca questo tipo di cooperativa nella fattispecie prevista dall’art. 45 della Costituzione, rendendola meritevole del sostegno pubblico (Costi, 2004).

Il canale cooperativo presenta ancora qualche debolezza sul mercato perché, in base ai risultati dell’indagine diretta, soltanto il 46% del fatturato viene realizzato attraverso canali di accesso diretto - la Gdo (31%), il dettaglio tradizionale (9%), l’HoReCa

⁸⁰ È interessante osservare, che l’indagine diretta su un campione di 513 aziende cooperative avanzate (aziende con, in media, oltre 14 milioni di fatturato e più di 20 addetti) ha evidenziato che ben il 97% degli approvvigionamenti ha provenienza nazionale, di cui il 73% ha origine locale a dimostrazione che “l’origine” è un fattore competitivo molto importante anche per imprese che, data la dimensione, non collocano la loro produzione soltanto sul mercato locale.

(6%) - con prodotti a marchio proprio o a marchio commerciale (*private label*), mentre la parte restante viene collocata attraverso l'intermediazione di grossisti o come semilavorati ad altre imprese. I comparti dove la cooperazione riesce a raggiungere maggiormente il mercato con prodotti finiti a marchio proprio sono il vitivinicolo e il lattiero caseario, dove parte del prodotto viene distribuito confezionato. Nei comparti della zootecnia da carne e dell'ortofrutta circa il 30% del prodotto viene venduto con *private label*, in quanto carne e ortofrutta sono prodotti freschi sui quali la Gdo punta per conquistare la *store loyalty* del consumatore.

La ridotta dimensione di molte cooperative non consente loro di intrattenere rapporti stabili con la Gdo⁸¹, che costituisce oggi il più importante canale di distribuzione al dettaglio dell'alimentare sia fresco che trasformato. In base ai risultati dell'indagine diretta la quota di fatturato collocata attraverso la Gdo passa dal 7% delle cooperative fino a 2 milioni di Euro al 35% delle cooperative oltre i 40 milioni di Euro, per contro nelle piccole cooperative è molto importante la quota di fatturato realizzata con la vendita attraverso spacci aziendali o punti di vendita dislocati negli stessi stabilimenti, che raggiunge il 17-18% del fatturato nelle cooperative fino a 7 milioni.

Nella scelta del canale di vendita pesa sull'impresa cooperativa la necessità di disporre a scadenze stabilite della liquidità necessaria per garantire il pagamento dei soci. I canali di vendita devono assicurare, pertanto, alle imprese cooperative flussi di cassa compatibili con tali scadenze e non sempre è possibile farlo puntando su un solo canale, per cui quasi tutte le cooperative preferiscono stabilizzare ricavi e flussi operando attraverso un mix formato da canali al dettaglio e all'ingrosso. Quest'ultimo canale resta importante per qualsiasi classe di fatturato (è il 23% del mix per le cooperative fino a 2 milioni e scende al 19% nelle cooperative oltre 40 milioni), particolarmente nel settore vitivinicolo dove arriva al 36%.

La dimensione e la rigidità del ciclo finanziario rappresentano un limite anche per spingere le cooperative a sviluppare le proprie vendite sul mercato estero, infatti, l'indagine strutturale ha permesso di accertare che solo il 27% delle imprese cooperative avanzate esporta e, nel complesso, il peso della cooperazione agroalimentare sul totale delle esportazioni del comparto è pari al 9,1% contro una partecipazione del 24,2 alla produzione totale. In particolare, le cooperative esportatrici sono presenti con maggiore frequenza nel vitivinicolo (58% delle imprese del settore) ed in quello ortofrutticolo (39%), seguite dal lattiero-caseario (17%) ed infine dallo zootecnico (10%). Il confronto dei dati dei due bienni 2006/2007 e 2007/2008 evidenzia una situazione stabile delle esportazioni delle cooperative agroalimentari, che può essere valutata positivamente, visto lo stato di crisi dell'economia mondiale esplosa nel 2008.

⁸¹ La Gdo ha bisogno di fornitori che garantiscano approvvigionamenti adeguati e costanti per volume, qualità e prezzo. Ciò richiede che i fornitori siano dotati di una dimensione corrispondente alla domanda, che siano dotati dell'efficienza necessaria a contenere i costi e dei sistemi di controllo qualità riconosciuti a livello nazionale e internazionale. Non sempre le imprese cooperative dispongono di queste caratteristiche.

La parte speciale di questo volume sui rapporti tra cooperazione agroalimentare italiana ed i mercati esteri offre altre chiavi di lettura per spiegare il limitato interesse al mercato di esportazione della nostra cooperazione, tanto che l'export incide solo per il 7,8% sul fatturato complessivo della cooperazione agroalimentare associata.

La scarsa penetrazione sui mercati esteri è certamente collegata ad alcuni limiti strutturali dell'impresa cooperativa (ridotta dimensione delle imprese e rigidità del ciclo finanziario⁸²), manageriali (insufficiente formazione) e di sistema, questi ultimi comuni anche alle imprese non cooperative (ad esempio, presenza di inefficienti reti logistiche e scarsità di uffici nazionali di supporto sui mercati esteri), che frenano la propensione ad esportare delle imprese cooperative. Un elemento forte che potrebbe rappresentare il fattore di successo della nostra cooperazione sui mercati esteri è che questo tipo d'impresa può garantire più di ogni altra, grazie ai suoi stretti rapporti con la produzione agricola, sono i valori del *made in Italy*, che tanto *appeal* hanno sulla domanda del consumatore estero. È importante, però, che il localismo che caratterizza la fase di approvvigionamento dell'impresa cooperativa, perché vincolata alla quantità e alla tipologia di materia prima conferita dai soci, non le impedisca di diventare *marketing oriented* capace, cioè, di adattare la propria offerta alla domanda del mercato soprattutto sui mercati internazionali dove la competizione è più aperta.

L'indagine è stata condotta con interviste ad un campione di 513 cooperative di cui il 31% (162) ha dichiarato di esportare, assumendo che si tratta di imprese "focalizzate all'export" se esportano più del 5% del fatturato", e altre 354, pari al 69% del campione, che non esportano.

Il primo dato interessante è che le imprese esportatrici hanno una dimensione media attorno ai 30 milioni di fatturato, mentre le altre hanno una dimensione di circa 7 milioni e di queste ben il 61% è sotto i 2 milioni di fatturato. Più nel dettaglio, se l'export rappresenta il 7% del giro d'affari nelle imprese con fatturato inferiore a 7 milioni di Euro, tale quota sale fino al 16% nelle realtà di maggiori dimensioni economiche. In maniera coerente, anche la numerosità aumenta progressivamente al crescere della scala operativa; le imprese esportatrici passano dal 18% del totale del gruppo delle imprese di minori dimensioni fino al 65% tra le cooperative con fatturato superiore ai 40 milioni di Euro. Ancora, le cooperative con maggiore propensione all'esportazione, generalmente più grandi e più *marketing oriented*, mostrano una maggiore capacità di raggiungere il mercato finale stringendo solidi rapporti con la Gdo (40% delle vendite complessive), cui si aggiungono quote di fatturato, tra loro molto vicine, realizzate attraverso i canali di vendita al dettaglio e dell'HoReCa (11% e 8% rispettivamente), mentre circa un quarto del valore del venduto passa per il commercio all'ingrosso. La produzione commercializzata attraverso questi canali è, per oltre il 50%, produzione a marchio d'impresa, soprattutto nel comparto vitivinicolo, e per il 21% a marchio

82 La evidente maggiore rischiosità delle vendite sui mercati esteri scoraggia spesso le vendite su questi mercati a fronte della necessità di assicurare alla scadenza il pagamento del prodotto conferito ai soci.

commerciale (*private label*), particolarmente nell'ortofrutta, dove una parte importante viene commercializzata anche come prodotto indifferenziato. Le imprese non esportatrici commercializzano, invece, oltre il 40% della propria produzione non a marchio e come semilavorati.

Solo il 25% delle imprese esportatrici raggiunge i mercati esteri direttamente; è interessante notare che la percentuale sale al 32% per le imprese con fatturato oltre 40 milioni di Euro, ma arriva al 43% per le imprese fino a 2 milioni di Euro, generalmente poco interessate all'esportazione, ma presenti sui mercati esteri, quando possono, con prodotti di nicchia richiesti direttamente dagli importatori. Il 35% si serve di intermediari e il 41% opera indifferentemente attraverso intermediari o direttamente, ma il 10% delle imprese esportatrici con fatturato oltre i 40 milioni di Euro ricorre solo ad intermediari. È evidente che commercializzare direttamente sui mercati esteri rende necessario costruire su questi mercati proprie reti di vendita o stabilire delle *partnership* con imprese locali che solo le imprese di maggiori dimensioni, stabilmente orientate all'esportazione, possono realizzare.

Anche se il mercato di riferimento resta quello intra-Ue, a cui è destinato il 67% del valore esportato dalla cooperazione, la focalizzazione sui mercati più prossimi tende a diluirsi con il crescere delle dimensioni aziendali, cui si accompagna una maggiore apertura verso il Nord America e gli altri paesi. La proiezione verso i mercati più lontani riguarda soprattutto il comparto vitivinicolo, nel quale la quota di export intercontinentale raggiunge il 38%. In termini prospettici, se il 79% delle cooperative esportatrici dell'agroalimentare ha espresso l'intenzione di aggredire nuovi mercati geografici nei prossimi anni, la stessa quota sale all'86% nel caso del vitivinicolo e al 79% nel comparto ortofrutticolo.

Alla domanda quali sono i vincoli d'impresa che le cooperative agroalimentari orientate all'export devono superare per sviluppare le vendite all'estero, le risposte indicano, nell'ordine: la ridotta capacità di offerta in termini di volumi, le limitate capacità finanziarie, la mancanza di contatti commerciali nei paesi target, la difficoltà di rapporti con la distribuzione estera, la ridotta capacità di offerta in termini di ampiezza della gamma e non adeguate competenze manageriali. Alcuni di questi limiti, come la mancanza di contatti commerciali nei paesi target e la difficoltà di rapporti con la distribuzione estera è presente anche nelle imprese non cooperative, ma gli altri vincoli si possono considerare specifici dell'impresa cooperativa, anche se si possono ritrovare in altri tipi d'impresa. Da segnalare, tuttavia, che l'analisi congiunturale ha permesso di raccogliere previsioni ottimistiche sull'andamento delle esportazioni nel 2010, ora confermate a consuntivo, particolarmente da parte delle aziende oltre 40 milioni di Euro di fatturato. In ogni caso, le cooperative esportatrici percepiscono che il principale fattore di successo sui mercati esteri è l'origine territoriale del prodotto offerto; in quasi la metà dei casi, infatti, la denominazione di origine territoriale o il rimando all'Italia costituiscono i *driver* principali delle vendite.

Una parte importante delle cooperative esportatrici intervistate non è ricorso, però,

a nessun strumento per migliorare il proprio posizionamento all'estero (38%), un dato che indica o scarsa propensione all'esportazione o mancanza di una cultura specifica. Chi si è mosso, invece, ha puntato sulla presenza a fiere (28%) o alla partecipazione a consorzi di impresa per l'export (6%), ricorrendo anche a contributi pubblici a fondo perduto (8%) o a finanziamenti a tasso agevolato (7%).

Per superare i limiti relativi alla scarsità di offerta in termini di volumi e di gamma molte cooperative orientate all'export hanno dato vita a società di capitali controllate dalla stessa impresa cooperativa, che possono operare sul mercato estero con maggiore libertà di approvvigionamento, superando i limiti connessi al localismo dell'impresa controllante. Gioca in questa scelta per le cooperative che operano in regime di Iva agricola anche la possibilità di scaricare attraverso la società completamente l'Iva sugli acquisti. La costituzione di società a valle dell'impresa cooperativa può consentire, inoltre, di ampliare la partecipazione anche ad altre imprese cooperative permettendo di sfruttare sinergie generate da forme di aumento della dimensione per linee esterne.

La società di capitali attraverso la quale veicolare le esportazioni dell'impresa cooperativa permette, inoltre, di separare l'affidabilità della impresa controllata e di quella controllante nei confronti del sistema bancario, con in più la possibilità da parte della cooperativa controllante di graduare l'esposizione al rischio in base ai volumi e ai prezzi di vendita del prodotto ceduto all'impresa controllata.

L'attenzione alla qualità del prodotto da parte della distribuzione e del consumatore, l'esigenza di ampliare la gamma, l'importanza di garantire l'origine del prodotto offerto per imprese che operano strettamente legate alla fase di produzione della materia prima sono caratteristiche che emergono prepotentemente nell'analisi che è stata condotta sulla presenza della cooperazione sul mercato estero. Sono caratteristiche comuni ai rapporti che la cooperazione sviluppa anche sul mercato interno che richiede sempre di più che la gestione dell'impresa cooperativa non sia solo il terminale strumentale delle scelte produttive dei soci, ma che la cooperativa sia il centro di una strategia in cui i soggetti principali (i soci) e il soggetto secondario (l'impresa cooperativa) del rapporto cooperativo (Emelianoff, 1942)⁸³ siano corresponsabili per il raggiungimento dell'obiettivo comune: la massimizzazione del valore dei conferimenti mantenendo nel tempo l'efficienza economico-finanziaria dell'impresa cooperativa. Molto significativo è il binomio "cantina sociale-vigneto", che viene usato per indicare che la gestione e i risultati economici di una cantina sociale sono strettamente legati alle scelte produttive dei soci, tanto che gli stessi sistemi di pagamento delle cantine sociali sono basati su criteri che mirano a guidare le scelte d'impianto e di coltivazione

⁸³ Emelianoff (1942) considera la cooperazione come un aggregato di imprese costituito da soggetti principali (i soci) uniti dal comune interesse e un soggetto secondario (l'impresa cooperativa) che è strumento per raggiungerlo. Esiste un legame funzionale (nesso cooperativo) tra impresa cooperativa e le economie dei singoli membri, spiegabile con il sottosistema associativo da cui dipendano i rapporti tra i soci e tra questi e l'impresa cooperativa a cui hanno dato vita.

dei vigneti dei soci in termini di vitigni e di qualità delle uve conferite. È evidente che la soluzione a questo problema richiede, in via preliminare, l'obbligo totale di conferimento da parte di tutti i soci.

L'appendice "Analisi di bilancio innovativa per la comparazione delle *performance* tra cooperative e imprese non cooperative", pur con tutti i limiti dovuti alla scarsa numerosità dei casi presi in considerazione, dimostra, ancora una volta, che i vincoli derivanti dal rispetto dei principi cooperativi non costringono strutturalmente le imprese che ad essi si ispirano a subire bassi livelli di redditività ma, se viene neutralizzato l'effetto sul conto economico della coincidenza tra risultato di gestione e valore riconosciuto ai conferimenti come si propone il metodo applicato, si può constatare che le imprese cooperative hanno livelli di redditività comparabili, se non superiori, a quelli delle imprese non cooperative confrontate in condizioni omogenee.

Anche l'analisi congiunturale ha permesso di accertare che nella crisi generale degli anni 2008 e 2009 la cooperazione ha tenuto meglio dell'industria alimentare con una contrazione del fatturato di -2,6% contro -3,6% dell'industria. A conferma, il sistema cooperativo associato che opera nell'agroalimentare, in base ai dati di bilancio del campione analizzato, ha visto crescere sensibilmente nel triennio 2006-2008 il proprio fatturato (+20%).

La dimensione in termini di fatturato è il fattore che incide maggiormente sull'efficienza e la redditività delle imprese cooperative, come più volte rilevato in precedenza e dimostrato chiaramente dall'analisi di *performance* condotta sui bilanci di 2.396 cooperative. Tutti i principali indicatori di bilancio tendono a migliorare mano a mano che la dimensione delle cooperative analizzate cresce, solo l'indice di patrimonializzazione (incidenza del capitale netto su capitale investito) è migliore nelle imprese sotto i 2 milioni di fatturato (21,9% contro 19,6% in quelle oltre 40 milioni di fatturato), ma ciò dipende dal minore ricorso al credito delle piccole imprese cooperative, che può essere anche un segnale negativo in termini di operatività. Anche in termini di redditività le imprese cooperative più grandi raggiungono risultati migliori; a tale proposito, lasciando da parte il tasso di redditività del capitale data la specificità di contabilizzazione dei conferimenti, è molto significativo l'indice di efficienza espresso dai ricavi per unità di costo del lavoro che passa da 6,4 milioni nelle fasce di fatturato sotto i 2 milioni di euro a 12,8 milioni nelle cooperative oltre 40 milioni.

Con riferimento ai principali comparti, il vitivinicolo e il lattiero caseario sono quelli a maggior valore aggiunto a causa di un ciclo produttivo più lungo, che comporta una maggiore necessità di capitale di credito con il relativo incremento di oneri finanziari. Le imprese vitivinicole e ortofrutticole sono caratterizzate da una forte intensità di lavoro a cui si accompagna un rilevante impegno in termini di investimenti aziendali, soprattutto in impiantistica, a cui deve corrispondere un adeguato flusso di ricavi capaci di generare margini di contribuzione sufficienti a coprire l'elevata quota di costi fissi.

Le imprese ortofrutticole evidenziano anche un sensibile sbilanciamento delle at-

tività verso le immobilizzazioni, a causa del basso valore delle rimanenze stante la deperibilità dei prodotti trattati, per cui l'equilibrio finanziario deve essere raggiunto disponendo di corrispondenti forme di finanziamento a medio e lungo termine.

Il comparto zootecnico, in cui pesa moltissimo quello avicolo, realizza la minore quota di valore aggiunto rispetto agli altri comparti con evidenti conseguenze in tema di redditività.

Nel complesso il confronto delle *performance* delle cooperative agroalimentari tra i due bienni ha permesso di evidenziare un sensibile incremento del fatturato e anche del costo delle materie prime (con un aumento del valore dei conferimenti) in uno scenario di generale crescita dei prezzi agricoli. Migliorano anche gli indici di efficienza aziendale, ma ciò sembra legato più al processo inflazionistico generato dalle materie prime che alla riorganizzazione di imprese/settori. Un elemento di preoccupazione è il tendenziale incremento degli oneri finanziari, anche se il sistema cooperativo continua a mantenere discreti livelli degli indici di solvibilità e liquidità aziendale.

La dimensione dell'impresa influenza anche la propensione ad investire, le risposte date nell'analisi strutturale hanno permesso di accertare che quasi tutte (91%) le imprese cooperative oltre i 40 milioni di Euro hanno investito nel corso del 2009 malgrado la difficile situazione congiunturale, mentre hanno investito molto meno quelle delle classi inferiori di fatturato, solo il 48% di quelle sotto i 2 milioni di Euro. La dimensione dell'impresa cooperative influisce, quindi, sulla sua efficienza e sulla sua capacità di sviluppo.

A queste conclusioni giungeva anche il Rapporto 2006/2007, sostenute dai risultati della parte speciale che approfondiva le ragioni e le strategie di concentrazione e integrazione della cooperazione agroalimentare, tuttavia il Rapporto affermava anche che la presenza di tante piccole cooperative non permetteva di concludere che queste sono costrette a crescere oppure sono destinate a scomparire. Molte piccole cooperative assolvono, infatti, un ruolo fondamentale di servizio e di sviluppo nella dimensione locale in cui operano, ma è il sistema cooperativo nel suo complesso fatto da strutture di servizio degli organismi di rappresentanza, da consorzi, da cooperative di II grado e da altre forme di organizzazione dell'offerta che deve consentire alle piccole cooperative di poter competere anche su mercati più vasti.

Strategie e politiche di sviluppo della cooperazione agroalimentare

Non serve cercare dei riferimenti bibliografici per trovare conforto all'affermazione che, se la cooperazione agroalimentare ha fatto nel nostro Paese dei grandissimi progressi, come ha ampiamente confermato il Rapporto 2008/2009, il potere contrattuale degli agricoltori, di cui la cooperazione è strumento, è ancora molto basso.

Si potrebbe rispondere che la cooperazione agroalimentare italiana è certamente cresciuta molto, raggiungendo numeri importanti in termini di presenza sul territorio, dimensione aziendale e quota di prodotto lavorato e/o commercializzato in alcuni

comparti, ma in misura ancora insufficiente e, soprattutto, squilibrata sul territorio nazionale. Il confronto tra la cooperazione agroalimentare presente nelle regioni del sud e nelle isole, salvo alcuni casi di eccellenza, presenta ancora uno scarto molto forte in termini di parametri di efficienza rispetto a quella delle regioni settentrionali.

Quando nella discussione sullo stato della nostra cooperazione si arriva a questa constatazione, solitamente per trovare delle soluzioni si propongono gli esempi virtuosi della cooperazione olandese, danese, francese o di altri paesi che dimostrerebbero, invece, di aver raggiunto dei traguardi di organizzazione e di controllo del mercato che sono ancora lontani per la cooperazione agroalimentare italiana. A parte il fatto, che anche la cooperazione virtuosa ha i propri problemi da risolvere, uno per tutti la debolezza contrattuale nei confronti della Gdo, problema presente a livello internazionale non solo per le imprese cooperative, bisogna riconoscere che la cooperazione agroalimentare di quei paesi ha raggiunto in termini di dimensione aziendale, presenza sul territorio e quote di prodotto lavorato e commercializzato (in alcuni comparti si tratta di vero e proprio controllo del mercato) traguardi molto più importanti della cooperazione italiana. La soluzione del problema sembrerebbe, quindi, facile: bisogna che la cooperazione agroalimentare italiana continui a crescere e, soprattutto, che cresca molto di più, in termini quantitativi e qualitativi (manageriali), nelle regioni meridionali. Questa, però, è una soluzione troppo facile, perché forse non basta che le cooperative siano solo più numerose, più grandi ed efficienti, ma è necessario che facciano parte di una agricoltura che sappia fare sistema, intendendo con ciò una agricoltura che con le sue organizzazioni professionali ed economiche, sostenute dall'intervento pubblico, sappia superare le divisioni di parte e d'impresa per riuscire a rafforzare la posizione del settore agricolo nelle relazioni di filiera.

In ogni caso, è importante che la cooperazione agroalimentare continui a crescere, soprattutto, nelle regioni dove la sua presenza è ancora insufficiente, ma si può affermare, senza paura di smentita, che da quasi un ventennio manca una politica pubblica specifica a sostegno della cooperazione agraria e agroalimentare⁸⁴.

Praticamente, negli anni '60 e '70 i Piani Verdi e, di seguito, fino alla fine degli anni '80, prima il Piano Agricolo Nazionale del Ministro Marcora con la famosa legge "Quadrifoglio" n. 984/78 e poi i Piani Paldolfi e Mannino, dai nomi dei Ministri che li hanno proposti, con le relative leggi pluriennali di spesa, assegnavano alla cooperazione un ruolo nodale per la modernizzazione del settore agricolo prevedendo la promozione e il finanziamento di impianti di trasformazione da parte di cooperative e consorzi e di altre forme associative nei diversi comparti, riconoscendo un ruolo strategico alle strutture di II e III grado. Purtroppo l'inizio degli anni '90 registra anche la fine della lunga esperienza della più grande cooperativa agroalimentare nazionale ed

⁸⁴ Anche l'approvazione della legge n. 59/1992, "Nuove norme in materia di società cooperative", con l'introduzione dei soci sovventori e delle azioni di partecipazione cooperativa non ha dato un significativo impulso allo sviluppo della cooperazione nel comparto agroalimentare dove la presenza dei soci apportatori di capitale è piuttosto rara.

europea, sia pure con uno statuto speciale, la Federconsorzi, e la crisi del sistema dei consorzi agrari che, nel bene e nel male, hanno segnato per un secolo la storia della cooperazione agricola italiana.

Quasi in contemporanea, il passaggio dalla prima alla seconda Repubblica ha provocato una interruzione della continuità dell'azione del Ministero dell'Agricoltura.

Insieme con le proposte di abrogazione della legge istitutiva del Ministero nei primi anni '90 (Referendum 1993), si è andata sempre più delineando una linea governativa di riduzione di poteri e di risorse del nuovo Ministero delle Politiche Agricole accentuando il trasferimento di competenze alle Regioni, le cui politiche sono il risultato, per risorse e strumenti impiegati, prevalentemente della Politica Agricola Comune (PAC). Per quanto riguarda la cooperazione agroalimentare ciò ha significato la scomparsa di una legislazione specifica a suo favore⁸⁵, in quanto è diventata uno dei soggetti nell'ambito delle politiche comunitarie dirette a sostenere lo sviluppo, prima, delle associazioni di produttori e, poi, delle organizzazioni di produttori. È molto significativo, che nel D.Lgs. 18 maggio 2001, n. 228, chiamato comunemente "Legge di orientamento", al Capo IV, "Rafforzamento della filiera agroalimentare", vengano poste sullo stesso piano, al fine di accedere agli aiuti, le società cooperative agricole che utilizzino prevalentemente prodotti conferiti dai soci, le organizzazioni di produttori e le società di capitali di cui oltre il 50% del capitale sia sottoscritto da imprenditori agricoli⁸⁶ e che gran parte dello stesso Capo IV sia dedicato a disciplinare le organizzazioni di produttori. Si può verificare anche, che nei Piani di Sviluppo Rurale (PSR) delle Regioni, che si sono succeduti negli anni 2000', nelle misure destinate all'ammodernamento delle aziende o al miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli quasi mai vengono adottati criteri di priorità o di preferenza che favoriscano le imprese cooperative rispetto alle altre forme associate anche di capitale⁸⁷. È evidente, che in assenza di una politica nazionale a favore della cooperazione agroalimentare, supportata da adeguate risorse a destinazione vincolata, e in presenza della moltiplicazione dei centri di decisione dal Ministero alle Regioni, per le organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo è diventato molto più difficile sia imprimere delle linee di sviluppo alle imprese associate sia svolgere una efficace azione di *lobing* nei confronti delle Istituzioni.

85 Nei primi anni novanta è continuata per qualche anno la politica a favore della cooperazione agricola di interesse nazionale attraverso la legge n. 201/91 che ha disposto il differimento della legge n. 752/86 rifinanziandola.

86 Si può ricordare che anche il D.Lgs. n. 173/98 all'art. 13 disponeva "Interventi per il rafforzamento e lo sviluppo delle imprese di trasformazione e commercializzazione" indicando tra i beneficiari le imprese cooperative, le organizzazioni di produttori e le industrie di trasformazione agroalimentare, ma che, alla fine, sono stati quasi tutti destinati all'industrie di trasformazione, come denunciavano alcune polemiche di stampa di quegli anni (Informatore Agrario n. 29/2000).

87 In questo incide anche il timore, giustificato, che eventuali criteri di preferenza e priorità a favore delle cooperative vengano respinti e sanzionati dalla Commissione in quanto potrebbero essere considerati lesivi del principio di parità delle condizioni di concorrenza.

zioni. È un problema che viene fortemente sentito anche dalle organizzazioni professionali che hanno perso parte della loro capacità di pressione perché il Ministero non ha più i mezzi e le risorse che aveva fino agli anni '90 e a livello regionale non sempre dispongono di rappresentanze adeguate o in linea con i partiti di governo.

In questa situazione, le Organizzazioni cooperative e, quindi, le stesse rappresentanze settoriali (Fedagri per Confcooperative, Legacoop Agroalimentare per Legacoop, AGCI Agrital per AGCI e le altre organizzazioni di settore) si sono impegnate a svolgere una intensa attività di supporto nelle situazioni di crisi, di indirizzo per il raggiungimento di obiettivi di aggregazione e di sviluppo, di rappresentanza verso le Istituzioni a livello nazionale, regionale e comunitario, di *lobing* nei confronti di queste stesse Istituzioni per ottenere attenzione ai problemi della cooperazione nei provvedimenti normativi o amministrativi che queste vanno ad assumere. Quello che deve essere chiaro è che l'esercizio di queste funzioni è importante ed è quello "possibile" in un quadro di politica economica ed agraria che non pone più la cooperazione come snodo principale per lo sviluppo del sistema agroalimentare nazionale.

Uno dei tanti problemi dell'agricoltura italiana è oggi anche la scarsa efficienza della sua organizzazione in istituzioni-intermedie di rappresentanza delle istanze sociali ed economiche, vale a dire, delle organizzazioni professionali ed economiche espresse dai diversi *stakeholder* del settore .

Come è noto, la storia delle organizzazioni professionali ed economiche dell'agricoltura italiana ha radici profondamente impiantate nella terra delle sue aziende⁸⁸, tuttavia bisogna anche riconoscere che fin dall'origine, soprattutto in un paese che fino alla metà del secolo scorso era profondamente contadino e rurale, queste organizzazioni vennero inevitabilmente trascinate nel confronto ideologico e politico della stessa società di cui erano parte importante dividendosi per diventare forze a sostegno di uno o dell'altro partito. Questa situazione si è più nettamente delineata nel dopoguerra quando addirittura si parlava di collateralismo delle organizzazioni professionali ed economiche ai diversi partiti politici e senza mezzi termini venivano definite bianche, rosse o verdi con riferimento non alla bandiera nazionale, ma ai diversi partiti al governo, che sulle organizzazioni professionali e cooperative contavano come bacino di voti (Giacomini, 2000).

Ovviamente, tutto questo portava le organizzazioni di rappresentanza ad avere una struttura orizzontale che unisse le diverse istanze settoriali per aumentare la propria forza verso chi veniva considerato la vera controparte e cioè il Governo, attore delle politiche per il sostegno e lo sviluppo del settore agricolo. La politica comunitaria per l'agricoltura non ha aiutato a modificare la direzione dell'azione delle organizzazioni professionali ed economiche italiane dal confronto con le Istituzioni a quello con il

⁸⁸ Con ciò si intende che sono nate per rispondere ad interessi reali espressi o dal confronto tra lavoratori e capitale o dalla necessità di aggregazione per esprimere quello che Galbraith (1978) chiama "potere controbilanciante".

mercato, perché la PAC, dall'origine fino alla riforma Fischler, è stata una politica basata sulla protezione alle frontiere e sui prezzi garantiti, una politica non per il mercato, ma contro il mercato.

L'organizzazione dell'agricoltura italiana è costituita, quindi, da enti di rappresentanza di tipo professionale ed economico organizzati orizzontalmente e non verticalmente, cioè per filiera di prodotto, che costituisce il modello indispensabile per confrontarsi e competere con le altre fasi della trasformazione e del commercio, vale a dire con il mercato. Inutile che ci si nasconda, ma quando la Commissione con il primo regolamento 159/66 ha introdotto le Organizzazioni di produttori nel settore ortofrutticolo non si è capito subito quale importante strumento potevano essere per avviare l'organizzazione di filiera e la Commissione non ha aiutato a capirlo dando l'immagine di enti destinati soprattutto ai ritiri di mercato, per cui sono state considerate, prima, un nuovo soggetto che rischiava di ridurre gli spazi già delle organizzazioni professionali ed economiche, poi, si è perso un sacco di tempo a discutere se dovevano avere funzioni normative o operative dando loro, alla fine, una forma giuridica inadeguata ai compiti da svolgere⁸⁹, si è cercato, quindi, di inglobarle e neutralizzarle nel sistema esistente (classico è il caso di Federconsorzi che promosse una unione nazionale di sua emanazione), per ultimo, non sono state certamente sostenute nel loro sviluppo dall'aiuto delle nostre organizzazioni professionali ed economiche.

La conclusione è che il sistema organizzativo della nostra agricoltura non può dirsi soddisfacente ed efficiente. L'agricoltura come settore economico è profondamente cambiata dal dopoguerra ad oggi, tuttavia le sigle delle maggiori organizzazioni professionali ed economiche continuano ad esistere e ne sono nate persino altre, malgrado l'agricoltura nelle moderne economie post-industriali abbia ridotto notevolmente il suo peso e abbia dovuto modificare profondamente gli obiettivi per rispondere alle nuove richieste della società: ambiente, qualità e sicurezza alimentare.

In questo contesto, che non può dirsi certamente positivo, si deve registrare con soddisfazione la recente⁹⁰ costituzione dell'"Alleanza delle cooperative italiane" tra AGCI, Confcooperative e Legacoop, organismo nato per coordinare l'azione di rappresentanza del mondo cooperativo nei confronti del Governo, del Parlamento, delle Istituzioni europee e della parti sociali: sindacati dei lavoratori e associazioni datoriali. È auspicabile che tale iniziativa possa estendersi negli obiettivi e rafforzarsi.

Alcune considerazioni conclusive

I risultati del Rapporto e l'analisi condotta nel paragrafo precedente sull'evoluzione delle politiche per lo sviluppo della cooperazione agroalimentare permettono di

⁸⁹ Forma di associazione non riconosciuta, ex art. 14 e seguenti del C.C., nemmeno dotata di personalità giuridica, e non l'attuale forma societaria, stabilita dall'art. 40 della legge 24 aprile 1998, n. 128.

⁹⁰ A Roma il 27 gennaio 2011

concludere che la nostra agricoltura, chiamata ad affrontare la competizione del mercato mondiale, mai come ora ha bisogno di una cooperazione forte. Non basta però, che aumentino il numero e la dimensione delle cooperative, soprattutto nelle regioni meridionali, ma è necessario che la cooperazione sappia fare sistema all'interno delle diverse filiere per concentrare ed organizzare l'offerta in modo unitario e competere con le fasi più a valle della catena alimentare dove si forma gran parte del valore aggiunto. Per quanto riguarda il primo punto, è evidente che è necessaria una nuova politica per la cooperazione agroalimentare, forse non per incentivare la costruzione di nuovi impianti nelle regioni settentrionali, cosa ancora necessaria in quelle meridionali, ma per favorire forme di aggregazione e concentrazione tra le imprese, per promuovere il rinnovamento tecnologico, per agevolare l'accesso al capitale di credito e per far crescere sul piano manageriale il capitale umano della cooperazione.

La prima obiezione che potrebbe essere sollevata, soprattutto dalle Regioni, è che la cooperazione non è considerata un soggetto specificatamente meritevole di intervento pubblico dalla normativa comunitaria, pur attenta alle forme associate nominate genericamente come organizzazioni di produttori, se non disciplinate da singole OCM (ad esempio, ortofrutta).

Il Rapporto ha dimostrato che le cooperative agroalimentari sono tutte a prevalente scopo mutualistico, quindi si collocano nella fattispecie prevista dall'art. 45 della nostra Costituzione, la quale stabilisce che "La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei", inoltre, sono "società agricole", a norma dell'art. 10 del D. Lgs. n. 228/2001, e possono essere riconosciute come "imprenditore agricolo a titolo professionale" (IAP), quando vi siano i requisiti di legge⁹¹. Sembrerebbe naturale concludere, ma la scarsa attenzione alla cooperazione nella politica agraria nazionale testimonia il contrario, che per il combinato disposto del requisito di imprenditore agricolo professionale (IAP) di gran parte delle cooperative agroalimentari con quanto stabilisce la nostra legge fondamentale all'art. 45, non dovrebbero esserci dubbi sulla possibilità che la cooperazione possa concorrere con una posizione di priorità e preferenza agli interventi previsti dalla politica di sviluppo rurale realizzata attraverso i PSR delle Regioni⁹².

Al di là dei requisiti soggettivi, vi sono argomenti di carattere oggettivo ancora più forti a sostegno di una politica a favore della cooperazione agroalimentare. A differenza di qualsiasi altro tipo di società, l'impresa cooperativa di trasformazione può essere

⁹¹ In base all'art. 1, comma 3 del D. Lgs. n. 99/2004 una società cooperativa può essere riconosciuta come imprenditore agricolo professionale (IAP) se almeno un quinto dei soci sia in possesso della qualifica di IAP.

⁹² Sembrerebbe, invece, che a livello legislativo ci sia una politica diretta non a favore della cooperazione, ad esempio, la legge n. 5/2009 che ha previsto per le imprese una defiscalizzazione del 50% degli utili reinvestiti ha dimenticato del tutto le imprese cooperative, che quasi mai possono contabilizzare utili trasferiti in toto ai soci nel valore dei conferimenti o attraverso i ristorni cooperativi. Di fatto, con questa legge si è assicurato un vantaggio concorrenziale alle imprese non cooperative.

considerata una proiezione delle imprese dei soci i quali conferiscono e non vendono ad essa il prodotto. I soci sono i soggetti principali del rapporto cooperativo, sono essi i veri imprenditori, quindi non si capisce perché concorrendo individualmente dispongono dei requisiti soggettivi per poter accedere agli interventi della politica di sviluppo rurale e non lo possono fare, oppure sono messi nella stessa posizione di altre forme associative, quando concorrono collettivamente con il loro strumento che è l'impresa cooperativa. È interessante rilevare che anche il “Piano strategico nazionale per lo sviluppo rurale”, nella forma aggiornata del 21 giugno 2010 in attuazione dell' Health Check, nell'obiettivo dell'Asse 1, “Promozione dell'ammodernamento e dell'innovazione nelle imprese e nelle integrazioni di filiera”, nell'indicare le azioni chiave per soddisfare le esigenze di ammodernamento aziendale raccomanda una particolare attenzione “alle imprese che ricorrono a forme di gestione associata che rendano più efficiente la gestione dei fattori produttivi e che consentano di superare i limiti imposti da una dimensione fisica e patrimoniale inadeguata all'introduzione di innovazioni, favorendo altresì una maggiore capacità di commercializzazione”.

Si tratta di argomenti già altre volte portati a sostegno di una politica per lo sviluppo della cooperazione agroalimentare, ma non sembra abbiano successo se anche recentemente una proposta delle organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo diretta a favorire la concentrazione delle imprese cooperative in agricoltura non è stata accolta⁹³ e se continua la scarsa attenzione a livello Governativo e anche della Commissione Europea circa la richiesta di rivedere per le imprese cooperative i limiti stabiliti per le piccole e medie imprese (PMI), requisito essenziale per accedere ai contributi pubblici senza incorrere nei divieti della disciplina degli aiuti di Stato⁹⁴.

Il Rapporto ha dimostrato che assieme a un insufficiente sviluppo della cooperazione nel nostro Paese, soprattutto nelle regioni meridionali, uno dei problemi maggiori dell'agricoltura italiana è che le sue imprese, anche quelle che sono espressione di momenti di aggregazione e collaborazione tra i singoli agricoltori, come le cooperative, non riescono spesso a fare sistema all'interno delle diverse filiere compromettendo il potere contrattuale dell'offerta alla produzione rispetto le fasi più a valle.

Il modello che la Comunità ha proposto negli anni per superare questo *handicap* è quello delle “associazioni di produttori”⁹⁵ diventate poi Organizzazioni di produttori

⁹³ Nel corso dell'iter del disegno di legge “Disposizioni per il rafforzamento della competitività del settore agroalimentare”, diventato poi legge n. 4/2011, era stato approvato alla Camera dei Deputati un emendamento dal titolo “Misure per favorire la concentrazione delle imprese cooperative in agricoltura”, successivamente soppresso dal Senato.

⁹⁴ Come è stato messo in evidenza a pag. 59 del Rapporto, tale disposizione appare contraddittoria per le imprese cooperative visto che le politiche nazionali e comunitarie spingono verso l'aggregazione dei piccoli agricoltori, per cui tale limite rischia di penalizzare proprio le cooperative che per dimensione meglio riescono a raggiungere l'obiettivo di rafforzare il potere contrattuale degli agricoltori.

⁹⁵ È interessante leggere nei primi considerando del regolamento n. 1360/78 concernente le associazioni di produttori il giudizio che la Commissione dà sulla insufficiente organizzazione dell'offerta in Italia, in alcune regioni della Francia e in Belgio.

(OP), particolarmente in alcuni comparti dove sono diventate supporto essenziale per l'attuazione delle relative OCM (ortofrutta, olio, vino, luppolo, bachicoltura, tabacco).

È noto a tutti che questo modello ha avuto uno scarso, anzi scarsissimo, successo nel nostro paese. Le ragioni sono diverse, ma soprattutto questo modello è stato sentito estraneo all'organizzazione dell'agricoltura italiana e, al massimo, è stato recepito quando si trattava di applicare alcune normative comunitarie per trarne i relativi benefici; è noto il caso della soia, quando c'è stato il passaggio dell'aiuto dall'industria all'agricoltura, quello del pomodoro per ragioni simili e anche, ma con una rapida discesa verso l'insuccesso, quando si è trattato di fissare a livello regionale il prezzo del latte, pratica durata solo alcuni anni.

Malgrado questa serie di insuccessi o di difficili successi, questo modello viene riproposto anche dalla nostra "Legge di orientamento", D. Lgs. n. 228/n. 2001, a cui sono seguiti una serie di altri decreti legislativi (n. 99/2004 e n. 102/2005) rimasti quasi del tutto inattuati, e dalla OCM unica, regolamento (CE) n. 1234/2007, che di fatto lo estende a tutti i settori (art. 124) e, per la prima volta, riconosce ufficialmente agli Stati membri la possibilità di costituire Organizzazioni interprofessionali (OI)⁹⁶ anche al di fuori delle OCM, che specificatamente li prevedono (ad esempio, ortofrutta)⁹⁷.

L'unico settore dove nel nostro paese e anche nel resto della UE questo modello ha avuto successo, sia pure con alcune ombre⁹⁸, è quello ortofrutticolo dove rappresenta il perno della relativa OCM, in particolare dopo la riforma del 1996, regolamento n. 2200/96, quando attraverso i Programmi Operativi e i Fondi di Esercizio si è creata una sorta di complementarietà (risorse comunitarie e risorse dei produttori soci in pari misura) tra Commissione e Organizzazioni di produttori nel finanziamento e nella realizzazioni dei programmi secondo gli obiettivi assegnati dalla stessa Commissione.

Anche le organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo in un recente documento⁹⁹ affermano che tra le priorità della nuova PAC c'è quella di rafforzare la posizione competitiva degli agricoltori nella catena alimentare e di sviluppare delle misure di orientamento al mercato attraverso la valorizzazione del ruolo delle forme di autogestione dei produttori e, in particolare, attraverso le Organizzazioni di produttori (OP). Nello stesso documento le organizzazioni di rappresentanza del mo-

96 Secondo Rio e Nefussi (2001) elementi necessari dell'interprofessione sono: la presenza di operatori che esercitano professionalmente delle attività legate tra loro nell'ambito di una filiera, che trattano lo stesso prodotto (o una famiglia di prodotti omogenei) in un territorio definito (regione o nazione), che elaborano delle strategie comuni a partire da una volontà democraticamente espressa e che beneficiano, per questo motivo, di un'ampia delega di poteri da parte dell'Autorità pubblica.

97 In Italia solo nel settore dell'ortofrutta esiste una Organizzazione interprofessionale riconosciuta, il cui livello di operatività è piuttosto insoddisfacente.

98 Solo poco più del 33% della produzione ortofrutticola italiana è organizzato in OP.

99 Confcooperative-Fedagri, Legacoop agroalimentare, AGCI Agrital, Documento di riflessione e proposte della cooperazione agroalimentare italiana sul futuro della PAC, Roma, Giugno 2010.

vimento cooperativo chiedono che venga esteso a tutti i settori produttivi il modello delle Organizzazioni di produttori (OP) in vigore nell'OCM ortofrutta, ovviamente adattato alle specificità dei diversi comparti e che venga introdotto anche lo strumento delle Organizzazioni interprofessionali (OI) necessarie per fissare regole e attivare azioni condivise dagli operatori nel rispetto delle norme di concorrenza.

Di fronte agli insuccessi registrati nel nostro paese e alla difficoltà con cui operano questi istituti anche in Francia, dove OP e OI sono nate e rappresentano la struttura organizzativa delle più importanti filiere (ortofrutta, vino, latte, cereali, carni), è difficile capire la volontà di riaffermare questo modello sia nella legislazione italiana che in quella comunitaria, tuttavia si può comprendere questa scelta proprio ripercorrendo gli obiettivi che le stesse organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo assegnano alle OP e alle loro Associazioni di 2° livello (AOP):

- ricercare l'equilibrio tra domanda e offerta attraverso una mirata azione di programmazione e pianificazione della produzione;
- ammodernare le strutture di produzione, conservazione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti;
- rafforzare il potere contrattuale all'interno delle filiere agroalimentari e forestali e nel rapporto con la distribuzione dei prodotti finiti;
- potenziare la capacità dei produttori agricoli di assicurare ai cittadini beni alimentari a prezzi tendenzialmente stabili e sostenibili per ogni fase della filiera produttiva secondo opportuni standard igienici, sanitari, qualitativi, ambientali;
- aggregare un numero crescente di produttori-soci con particolare riguardo ai giovani.

All'interno di questo progetto, le cooperative e le OP non sono soggetti diversi; la forma cooperativa, per le caratteristiche di democraticità richieste dalla stessa regolamentazione comunitaria che le ha istituite, è certamente la più adatta per dare forma societaria alle OP; nello stesso tempo una cooperativa che diventi OP è una cooperativa con delle funzioni e delle possibilità in più perché può concentrare l'offerta, potendo arrivare persino a richiedere l'estensione *erga omnes* delle norme che valgono per i suoi soci¹⁰⁰, e diventare gestore di misure comunitarie attraverso il cofinanziamento dei Programmi Operativi.

¹⁰⁰ In Italia non è mai avvenuto né potrebbe avvenire perché non è mai stata attivata la condizione preliminare che è quella della definizione delle circoscrizioni, aree di riferimento dell'azione delle OP. In Francia, invece, è possibile e viene esercitata nei casi ritenuti necessari, soprattutto, dalle Organizzazioni interprofessionali.

7.

Analisi di bilancio comparata: il caso del Parmigiano Reggiano

7.1. PREMESSA

Come segnalato nella sezione dedicata alle *performance* economico-finanziarie della cooperazione agroalimentare italiana, così come nella passata edizione del Rapporto dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana¹⁰¹, la struttura economica e finanziaria dell'impresa cooperativa differisce significativamente da quella riscontrabile in un'impresa di diversa forma giuridica.

Nelle cooperative di produzione agroalimentare, lo scopo mutualistico e la partecipazione dei soci tramite conferimenti di materie prime agricole incide profondamente, infatti, sulla struttura e di conseguenza sull'analisi dei bilanci, dal punto di vista sia reddituale che finanziario-patrimoniale.

Diversamente da quanto avviene nelle altre imprese, nelle cooperative di trasformazione agroalimentare l'obiettivo è quello di massimizzare il valore delle materie prime apportate dai soci. Ne consegue come la cooperativa tenda a distribuire i margini realizzati aumentando il valore della liquidazione delle materie prime conferite. Per questo motivo, dal punto di vista reddituale, i bilanci delle cooperative di produzione agroalimentare generalmente evidenziano un livello degli utili vicino allo zero e una redditività molto bassa. In altre parole, quella che emerge dall'analisi di bilancio delle cooperative è una redditività sottostimata perché gran parte del reddito viene contabilizzato come un costo.

Qualsiasi tentativo di separare la voce riferibile al valore di mercato delle materie prime tra la componente di costo effettivo (costo di mercato delle materie prime) e la remunerazione presenta evidenti elementi di arbitrarietà.

¹⁰¹ Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali (MIPAAF), Rapporto 2006-2007 – Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, 2009, Agra Editrice.

La forma cooperativa si ripercuote anche sulla valutazione patrimoniale e finanziaria. A tale proposito, una delle principali peculiarità rinvenibili nella struttura del bilancio delle cooperative è il minor grado di patrimonializzazione e contestualmente un maggior livello di indebitamento, laddove però 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 cooperazione, come ad esempio la concessione di dilazioni di pagamento sui beni conferiti.

Anche la valutazione sull'equilibrio finanziario e patrimoniale andrebbe realizzata, quindi, alla luce della forma e della natura cooperativa.

Tuttavia è opportuno distinguere nettamente le peculiarità delle imprese cooperative tra quelle che toccano aspetti reddituali e quelle che invece attengono valutazioni patrimoniali e finanziarie.

Infatti, mentre la redditività effettiva delle cooperative risulta sottostimata in virtù della peculiare contabilizzazione sotto forma di costo, l'espressione patrimoniale e finanziaria di questa tipologia di imprese non è influenzata da specificità contabili; gli indici di equilibrio patrimoniale-finanziario non necessitano di correzione quanto di una giusta interpretazione e contestualizzazione rispetto alla realtà cooperativa.

È difficile immaginare uno strumento in grado di rideterminare la posizione finanziaria e patrimoniale delle cooperative¹⁰². Al contrario, è possibile pensare ad un modello di stima della reale redditività delle imprese cooperative che tenda a incorporare nell'utile di esercizio che appare in bilancio anche quella parte di reddito re-distribuito ai soci conferenti sotto forma di sovra-prezzo sul costo effettivo (di mercato) delle materie prime agricole conferite.

Pur consapevoli delle difficoltà insite in un simile percorso, l'obiettivo di questa parte di lavoro è proprio quello di offrire un contributo utile all'identificazione di un sistema di valutazione della redditività effettiva delle cooperative di produzione agroalimentare, che consenta una credibile comparazione delle loro *performance* con quelle registrate dalle imprese di altra forma giuridica. Più in particolare, si sottolinea comunque come in questa sede l'attenzione è stata posta non tanto sui risultati quanto sulla verifica dell'applicabilità della metodologia proposta.

In realtà, un tentativo in tal senso è stato già fatto dall'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana nel corso delle attività realizzate nell'annualità 2006-2007.

In quel caso, coerentemente con i pochi studi rinvenibili in letteratura sul tema della valutazione delle *performance* delle cooperative¹⁰³, il modello di stima prevedeva

102 D'altronde, una simile operazione richiederebbe la rilevazione di voci di bilancio (come ad esempio, l'ammontare del prestito sociale oppure i debiti verso soci conto conferimenti) non disponibili tramite i bilanci redatti e depositati in formato standard; tali informazioni sono disponibili invece solo per le pochissime imprese che redigono il bilancio in forma dettagliata.

103 Tra gli altri, si veda Zuppiroli M. e Vecchio G., L'utilità distintiva misurata, Il Mulino, 2006.

una rideterminazione del valore dei consumi¹⁰⁴ delle cooperative sulla base dei prezzi di mercato.

Per far questo, da un punto di vista operativo, nelle cooperative tale valore veniva ricalcolato *ex-novo* (per sostituire la corrispondente voce iscritta nel conto economico) applicando al fatturato effettivamente realizzato, ed evidenziato nel conto economico, l'incidenza percentuale che assumono i consumi nelle imprese non cooperative appartenenti allo stesso settore di attività.

Tale operazione partiva dall'assunto che due imprese operanti nello stesso comparto dovrebbero registrare un peso economico dei consumi sul fatturato (o sul valore della produzione¹⁰⁵) sostanzialmente simile. L'ipotesi appariva ragionevole soprattutto in virtù dell'elevato numero di realtà considerate nell'analisi¹⁰⁶.

Una prima elaborazione dei risultati portava a ritenere un simile modello di analisi certamente utile nel contribuire alla conoscenza di un fenomeno ancora poco chiaro, ma tuttavia poco utilizzabile nella pratica e non estendibile su larga scala.

Questo perché l'indice che riassume il peso dei consumi non sembra possa essere "trasportato" *tout court* da un'impresa a un'altra; ciò vorrebbe dire che questo valore è influenzato esclusivamente, o per la gran parte, dall'imputazione della marginalità nelle cooperative. In realtà, invece, spesso non è così perché lo stesso indicatore può essere influenzato da numerosi altri fattori di natura strutturale. Più in dettaglio, si fa riferimento a:

- posizionamento di filiera / livello di integrazione verticale di un'impresa. Il ciclo produttivo di un'impresa (dal quale ne discende il suo livello di integrazione verticale nonché il posizionamento di filiera) incide profondamente sul peso dei consumi rispetto al valore della produzione. Esemplicando, si pensi a due imprese appartenenti al medesimo comparto vitivinicolo, ma con due cicli produttivi parzialmente diversi: l'impresa 1 compra uva e vende vino imbottigliato, mentre l'impresa 2 compra mosto e vende vino imbottigliato. A parità di altri fattori (ad esempio, posizionamento di prezzo del prodotto finito) è chiaro che l'incidenza degli acquisti sul fatturato è strutturalmente maggiore nell'impresa 2 visto che il mosto è un prodotto che vale di più dell'uva da vino in quanto incorpora già il valore relativo ad una prima attività di lavorazione.
- portafoglio prodotti di un'impresa. Anche questo è un fattore che incide sensibilmente sul peso dei consumi rispetto al valore della produzione, influenzando entrambi i valori di questo rapporto. È immediato notare la differenza tra un'impresa

104 Costi di acquisto delle materie prime al netto del saldo della variazione di materie in magazzino durante l'esercizio.

105 Con il valore della produzione si considera oltre al fatturato anche la variazione delle rimanenze di prodotti finiti nel corso dell'esercizio e i ricavi di natura accessoria tra cui, ad esempio, i contributi in conto esercizio.

106 Il processo di stima realizzato dall'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana nell'annualità 2006-2007 ha preso in considerazione circa 2.000 cooperative.

del lattiero-caseario che vende latte alimentare e un'impresa dello stesso settore che produce e commercializza formaggi stagionati. Una diversa combinazione dei prodotti offerti altera quindi questo valore rendendolo non utilizzabile in un processo di stima della redditività reale delle imprese cooperative che parte dalla parificazione dell'incidenza degli acquisti (o dei consumi) nelle imprese non cooperative.

- localizzazione geografica dell'impresa; molte produzioni agricole, così come molti prodotti al consumo, registrano prezzi differenziati in base all'area di localizzazione delle imprese. Anche in questo caso, quindi, l'indicatore di incidenza dei consumi rispetto al valore della produzione può esserne influenzato.
- segmento di prodotto/mercato su cui si posiziona un'azienda. Il valore di vendita (che incide chiaramente sull'indicatore in esame, cioè l'incidenza dei consumi sul valore della produzione) potrebbe essere diverso; questo valore dipende infatti dal posizionamento di prezzo, a sua volta funzione del contenuto di servizio del prodotto. Si pensi, ad esempio, alla vendita di 10 kg di formaggio in forma e alla vendita di 10 kg dello stesso formaggio ma porzionato e venduto nel *packaging* richiesto dal distributore/consumatore; il valore delle vendite sarà diverso così come l'indicatore oggetto di analisi.
- dimensione e struttura delle imprese; ad imprese strutturalmente diverse (in termini di dimensione) corrisponde una struttura dei costi diversa. Si può facilmente pensare come alcune tipologie di costo siano ammortizzate su quantitativi maggiori nelle aziende più strutturate. Ciò incide indirettamente l'incidenza percentuale dei costi di acquisto sul fatturato.

Come visto, l'indicatore che misura l'incidenza dei consumi rispetto al valore della produzione potrebbe essere utilizzato per stimare la vera redditività delle imprese cooperative, prendendo a riferimento il valore che si rileva in imprese non cooperative dello stesso comparto. Tuttavia, allo stesso tempo sono molti i fattori che influenzano tale valore. Ne consegue come solo prendendo in considerazione imprese, cooperative e non, molto simili rispetto ai fattori strutturali sopra-elencati è possibile utilizzare tale indicatore nel processo di stima della redditività effettiva delle cooperative agro-alimentari.

7.2. APPROCCIO METODOLOGICO E DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

In questo quadro, il presente lavoro costituisce un contributo che cerca di andare oltre quanto già realizzato dall'Osservatorio nella scorsa annualità ed applicare questo sistema di analisi innovativa di bilancio ad un universo limitato che sia scevro dalle criticità riscontrate in passato.

Per far questo, il punto di partenza è stato focalizzare l'attenzione su un universo produttivo che già di per sé si caratterizza per una forte omogeneità strutturale delle imprese e limitare quindi il più possibile la "volatilità" dell'indicatore che riassume il peso dei consumi sul valore della produzione.

Uno dei casi emblematici in tal senso è il mondo produttivo del Parmigiano-Reggiano, un formaggio a denominazione di origine protetta (DOP) la cui produzione – del latte come del formaggio – è regolamentata da un rigido disciplinare per una zona territoriale di origine delimitata.

Più nel dettaglio, la scelta del Parmigiano-Reggiano come universo di riferimento dell'analisi posa le proprie ragioni su una serie di fattori che caratterizzano le imprese di questo specifico segmento produttivo e allo stesso tempo favoriscono la selezione di aziende strutturalmente simili. Infatti, nel comparto di produzione del Parmigiano-Reggiano:

- generalmente le imprese sono mono-prodotto o comunque la gran parte del giro di affari si riferisce alle vendite di Parmigiano-Reggiano; ciò agevola l'analisi e la selezione di campioni omogenei;
- buona parte delle imprese hanno un ciclo di produzione simile, che parte dall'acquisto di latte fino alla produzione e stagionatura delle forme di Parmigiano-Reggiano;
- la regolamentazione della produzione di Parmigiano-Reggiano tramite uno specifico disciplinare di produzione favorisce un certo grado di standardizzazione nei processi di produzione delle imprese;
- trattandosi di un prodotto a denominazione di origine protetta, i produttori di Parmigiano-Reggiano sono concentrati in aree territoriali circoscritte ovvero nelle province di Parma, Reggio Emilia, Modena, e parzialmente Bologna (a ovest del fiume Reno) e Mantova (a sud del fiume Pò).

Queste caratteristiche di fondo limitano certamente la variabilità dell'indice che sintetizza il peso dei consumi sul valore della produzione nell'universo di analisi in base a fattori di natura strutturale delle imprese; ciò permette di avvicinarsi all'omogeneità necessaria per un processo di stima della parte implicita di remunerazione delle cooperative a partire dal differenziale del peso dei consumi sul fatturato rispetto alle imprese non cooperative.

Il numero dei caseifici attivi nella produzione di Parmigiano-Reggiano si attesta nel 2010 al di sotto delle 400 unità¹⁰⁷, dopo alcuni anni di calo delle imprese attive a causa delle frequenti crisi di mercato cui questo segmento è stato soggetto.

A partire da questo universo, è stato condotto un lavoro di ulteriore affinamento dell'insieme di imprese su cui testare un'analisi di bilancio innovativa. È stata così realizzata un'indagine sulle imprese che producono Parmigiano-Reggiano a partire dalla lista dei caseifici stilata dal Consorzio di Tutela del Parmigiano-Reggiano (come anticipato, circa 400) per arrivare a definire due gruppi ristretti di cooperative e imprese non cooperative con caratteristiche strutturali il più possibile simili.

Una prima importante scrematura ha preso in considerazione, tra queste circa 400 imprese, solo le realtà con disponibilità di bilancio per il periodo 2006-2008, in consi-

107 Fonte: Consorzio Tutela Parmigiano-Reggiano.

derazione del fatto che dopo un primo lavoro di selezione dei campioni l'analisi vera e propria partirà proprio dai dati di conto economico delle imprese.

Già in questo primo *step* funzionale alla definizione dei campioni, la numerosità dell'universo di analisi è scesa significativamente per le imprese non cooperative, in virtù del fatto che molti caseifici del Parmigiano-Reggiano sono costituiti in forma di società di persone o ditta individuale, forme giuridiche che non richiedono il deposito obbligatorio dei bilanci di esercizio presso le Camere di Commercio (dalle quali attingono le banche dati sui bilanci)¹⁰⁸.

Le imprese in tal modo selezionate, sono state contattate telefonicamente grazie anche al supporto delle sedi provinciali del Consorzio di Tutela e alle rappresentanze periferiche delle Organizzazioni nazionali di rappresentanza del movimento cooperativo.

Tra tutti i caseifici contattati, 85 sono le imprese che hanno dato piena disponibilità all'intervista e in particolare, 75 cooperative e 10 società di capitali, una distribuzione che fotografa la realtà del sistema produttivo del Parmigiano-Reggiano¹⁰⁹.

Allo scopo di avere informazioni di maggior dettaglio sull'attività delle imprese, *step* funzionale ad una selezione di gruppi il più possibile omogenei, per queste 85 imprese sono state raccolte le seguenti indicazioni:

- quanta parte del fatturato complessivo è imputabile alle vendite di Parmigiano-Reggiano;
- quale è la distribuzione percentuale delle vendite di Parmigiano-Reggiano tra formaggio in forme intere, formaggio porzionato e formaggio grattugiato;
- quale è il ciclo di produzione, ovvero quali sono le materie prime agricole acquistate; ciò ha cercato di segmentare le imprese tra chi acquista il latte per produrre e stagionare il Parmigiano-Reggiano, chi produce il latte direttamente tramite attività integrata di allevamento, chi diversamente ancora acquista le forme già prodotte e realizza puramente un'attività di stagionatura e chi infine si caratterizza per un mix delle attività anzidette;
- quale è l'area territoriale provinciale in cui è localizzata l'impresa;
- quale è il fatturato realizzato nel 2008.

Coerentemente con quanto prima esplicitato circa le differenze strutturali tra le imprese e i loro effetti sul peso dei consumi rispetto al valore della produzione, grazie alle informazioni in tal modo ricavate è stato realizzato un'ulteriore lavoro di selezione delle imprese in modo da avere due gruppi effettivamente omogenei.

Infatti, le indicazioni raccolte hanno permesso la selezione di due gruppi rispettiva-

¹⁰⁸ Tale obbligo esiste, infatti, esclusivamente per le società cooperative e per le società di capitali.

¹⁰⁹ La gran parte dei caseifici produttori di Parmigiano-Reggiano sono in effetti cooperative. La scarsa numerosità di imprese non cooperative, comunque, risente anche del fatto che non sono state indagate le ditte individuali e le società di persone, visto che, come precedentemente anticipato, per queste forme di impresa non si dispone di dati di bilancio, un passaggio obbligatorio per il successivo lavoro di analisi.

mente di 30 cooperative e 4 imprese di capitali¹¹⁰ (3 srl e 1 spa) che, oltre a produrre tutte Parmigiano-Reggiano, hanno tutte le seguenti stringenti caratteristiche¹¹¹:

- almeno l'80% del fatturato è realizzato tramite vendite di Parmigiano-Reggiano; le eventuali vendite di altri prodotti (creme, burro, altro) hanno un ruolo marginale;
- almeno il 70% del fatturato attribuibile al Parmigiano-Reggiano si riferisce alla vendita di forme intere; solo una parte residuale fa riferimento a vendite di Parmigiano-Reggiano porzionato o grattugiato;
- tutto il Parmigiano-Reggiano venduto è prodotto in azienda¹¹²;
- tutte queste aziende si approvvigionano di latte; in nessun caso il latte è prodotto internamente tramite attività propria di allevamento;
- il fatturato rientra nella soglia dimensionale che va dai due ai dieci milioni di euro.

È evidente come questo processo che ha portato alla selezione dei due campioni su cui testare un'analisi di bilancio innovativa (che utilizzi la "parificazione" del peso dei consumi sul valore della produzione nelle cooperative e nelle imprese non cooperative per stimare la vera redditività delle imprese cooperative) ha preferito focalizzare l'attenzione sull'omogeneità delle aziende selezionate¹¹³. Ciò coerentemente con i risultati che si sono palesati in un primo tentativo realizzato nella passata annualità dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola, laddove questa tipologia di analisi ha mostrato i suoi limiti in presenza di una eterogeneità strutturale delle imprese anche nel momento in cui si poteva contare su un numero elevato di realtà su cui effettuare l'analisi.

A questo punto, sui campioni così costruiti è stato fatto un tentativo di stima della reale redditività delle imprese cooperative¹¹⁴ che tenga in considerazione la parte di marginalità re-distribuita ai soci conferenti tramite un sovra-prezzo al valore di mercato dei prodotti agricoli conferiti.

Per far questo, è stato utilizzato il metodo di imputazione alle cooperative dello

110 Per tutte queste quattro realtà è stato fatto un ulteriore controllo per verificare la non appartenenza a gruppi cooperativi (il controllo ha quindi escluso una partecipazione di maggioranza in queste imprese di caseifici a forma cooperativa, un'eventualità che avrebbe alterato l'analisi).

111 Tutti i dati di seguito si riferiscono al 2008.

112 In sostanza l'attività caratteristica delle imprese è di produzione; l'attività di sola stagionatura di forme prodotte da terzi, laddove esiste, è limitata a una quota inferiore al 5% delle forme poi commercializzate.

113 Ciò ha comportato una bassa numerosità delle aziende considerate (specie per il gruppo che fa riferimento alle imprese di capitali), una circostanza comunque trascurabile visto che l'obiettivo è stato quello di selezionare aziende omogenee per l'applicazione e la verifica di una metodologia.

114 Lo stesso non è stato fatto con riguardo agli aspetti finanziari e patrimoniali. Ciò, come già accennato, per due ragioni. Anzitutto gli indicatori finanziari e patrimoniali non soffrono di una peculiare contabilizzazione di alcune poste di bilancio, a differenza di quanto avviene per la redditività e semmai si tratta solo di contestualizzare come la loro interpretazione si coniughi con le specificità della cooperazione. Inoltre, aspetto metodologicamente ancora più importante, le voci di stato patrimoniale che andrebbero riesaminate per tenere conto del peculiare modello di finanziamento nelle cooperative (prestito sociale, debiti verso soci conto conferimento, ecc..) trovano riscontro solo nella redazione di un bilancio dettagliato mentre le stesse voci non sono presenti nel bilancio standard, tipologia di bilancio prescelto dalla gran parte delle imprese.

stesso peso dei consumi sul valore della produzione riscontrabile nelle imprese non cooperative. A differenza di quanto avvenuto nella passata annualità dell'Osservatorio, tale metodo sembra poter essere applicabile in virtù dell'omogeneità delle variabili che possono inficiare tale indicatore; un'omogeneità garantita dalla focalizzazione su un segmento di produzione particolare come il Parmigiano-Reggiano e dal successivo reperimento delle informazioni utili ad un ulteriore affinamento dei campioni.

7.3. ANALISI E RISULTATI

Per tutte le imprese appartenenti ai due campioni di analisi selezionati – 30 cooperative e 4 società di capitali – sono stati rilevati i dati di conto economico del bilancio di esercizio relativamente alle annualità 2006, 2007 e 2008.

La lettura comparata della struttura dei conti economici aggregati dei due campioni (tabella 7.1)¹¹⁵ evidenzia alcune differenze tra i due modelli di impresa.

In particolare, concentrando l'attenzione esclusivamente sulla gestione caratteristica delle imprese – ovvero il riflesso economico del ciclo di produzione del Parmigiano-Reggiano –, emerge come mediamente nel triennio 2006-2008 il peso dei consumi sul valore della produzione sia significativamente superiore (di quasi due punti percentuali) nelle cooperative (tabella 7.1); in presenza di realtà molto simili per ciclo produttivo e gamma dei prodotti trattati, tale differenza dovrebbe in gran parte essere imputabile alla remunerazione dei soci conferitori, che nelle cooperative, come più volte sottolineato, viene in gran parte contabilizzata indistintamente insieme ai costi di acquisto (voce che, a sua volta, insieme al saldo della variazioni di materie, contribuisce alla formazione della voce “consumi”). Tra le altre principali voci di costo, emerge come l'obsolescenza del capitale aziendale (ammortamenti e svalutazioni) pesi in maniera sostanzialmente uguale nelle cooperative e nelle società di capitali che operano nell'ambito del Parmigiano-Reggiano (rispettivamente 2,7% e 2,6% del valore della produzione). In prima istanza, il costo del lavoro sembrerebbe avere un impatto più che doppio nelle cooperative, un risultato che, considerata l'appartenenza allo stesso segmento produttivo, necessita comunque di un approfondimento di analisi; e infatti, nell'analisi di tale differenza va considerato come nelle società di capitali (specie quelle a responsabilità limitata) una parte del costo del lavoro viene contabilizzata come prestazione d'opera e quindi come costi per servizi (ci si riferisce ad esempio al compenso degli amministratori), una voce che non a caso pesa molto di più nelle società di capitali. Ne consegue come il maggior impatto che ha il costo del lavoro nelle società cooperative, pur effettivamente palesandosi, è quindi in realtà molto più limitato di come potrebbe apparire in prima istanza.

¹¹⁵ Non sono state considerate tutte le voci di conto economico, focalizzando, invece, l'attenzione sulle principali voci di costo della gestione caratteristica.

Tabella 7.1 – Struttura dei costi della gestione caratteristica (media 2006-2008)

	Campione coop (30)	Campione società di capitali (4)
Valore della produzione	100,0%	100,0%
Consumi*	77,7%	75,9%
Costi per servizi e beni di terzi	8,1%	10,1%
Costo del lavoro	8,5%	4,1%
Ammortamenti e svalutazioni	2,7%	2,6%
Reddito Operativo Caratteristico	2,1%	5,2%

*Acquisti di materie prime e sussidiarie al netto della variazione di materie
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati di bilancio AIDA.

Il maggior peso che assumono i consumi (sul valore della produzione) nelle cooperative è evidente, anche se in misura differente, in ciascuno dei tre anni considerati; rispetto a quanto accade nelle società di capitali, questo indicatore è risultato più elevato nelle cooperative del 1% nel 2006, del 4,2% nel 2007 e del +0,1% nel 2008 (tabella 7.2).

Tabella 7.2 – Peso dei consumi* sul valore della produzione

	2008	2007	2006
Cooperative (30)	76,9%	78,4%	77,8%
Società di capitali (4)	76,8%	74,2%	76,9%
Differenza Coop – Società di capitali	0,1%	4,2%	1,0%

*Acquisti di materie prime e sussidiarie al netto della variazione di materie
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati di bilancio AIDA.

Questi risultati restituiscono attendibilità all'ipotesi che, stante un'omogeneità di condizioni strutturali e produttive (come ampiamente esplicitato nella prima parte del lavoro), il maggior peso dei consumi sul valore della produzione nelle cooperative possa essere considerato come remunerazione dei conferimenti; in sostanza si tratterebbe, quindi, di una quota della marginalità prodotta trasferita ai soci agricoli.

Un'ulteriore conferma in tal senso viene, indirettamente dall'analisi dei prezzi medi del Parmigiano-Reggiano e del latte necessario alla sua produzione nello stesso arco temporale.

Tra i tre anni considerati, il 2007 si distingue per un picco nei prezzi del Parmigiano-Reggiano (tabella 7.3) e contestualmente per una quotazione bassa del latte utilizzato (tabella 7.4)¹¹⁶; per un'impresa non cooperativa ciò vuol dire che aumentano i prezzi di vendita (e il fatturato) e diminuisce il costo unitario di acquisto dei prodotti: l'immediata conseguenza è un basso livello del peso dei consumi sul valore della produzione (riscontrabile, tra l'altro, nella tabella 7.2) in favore di una maggiore marginalità e redditività (come si vedrà nelle tabelle successive).

¹¹⁶ D'altronde, non sempre si evidenzia una diretta corrispondenza tra il prezzo del latte e quello delle forme di Parmigiano-Reggiano.

Allo stesso tempo, nonostante le condizioni di mercato a valle (prezzi del Parmigiano-Reggiano) e a monte (prezzo del latte per la produzione di Parmigiano-Reggiano) siano le stesse, tutto ciò non accade per le cooperative, laddove il peso dei consumi sul valore della produzione raggiunge un picco proprio nel 2007 (tabella 7.2); come a dire che il costo delle materie prime è cresciuto più dei prezzi di vendita. Tale circostanza non può trovare altra spiegazione che nell'imputazione della marginalità aziendale delle cooperative tra i costi di acquisto in quanto il valore degli approvvigionamenti comprende oltre al puro costo di mercato anche la redditività prodotta che viene re-distribuita ai soci tramite un sovrapprezzo sul costo delle materie prime (nel caso specifico, latte per la produzione di Parmigiano-Reggiano).

Tabella 7.3 – Prezzo all'origine del Parmigiano Reggiano (€/kg; medie annuali)¹

	2008	2007	2006
Milano	8,04	7,97	7,26
Modena	7,93	7,88	7,36
Parma	7,80	7,90	7,13
Reggio Emilia	7,96	8,12	7,32
Italia	7,94	7,97	7,27

* I prezzi esposti in tabella considerano tutte le diverse stagionature del Parmigiano-Reggiano.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana italiana su dati DATIMA-ISMEA

Tabella 7.4 – Prezzo¹ alla stalla del latte per la produzione del Parmigiano-Reggiano nella provincia di Reggio Emilia

	2008	2007	2006
Prezzo €/kg	0,43	0,40	0,42

Prezzo Iva compresa e franco stalla.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati CCIAA Reggio Emilia e CRPA

In questo contesto, è quindi possibile stimare la redditività effettiva delle cooperative sommando ai risultati di esercizio evidenziati nel conto economico (intermedi, come il risultato operativo, e finale) la differenza tra il peso dei consumi nelle cooperative e il corrispettivo valore nelle società di capitali simili.

Seguendo questo percorso logico, la tabella seguente evidenzia come varia il raffronto tra cooperative e società di capitali in merito alla redditività operativa (capacità di creare reddito in rapporto al valore della produzione) se si passa da una mera analisi dei risultati di bilancio ad un confronto che tiene in considerazione per le cooperative l'imputazione del maggior peso dei consumi (rispetto a quanto avviene nelle società di capitali) a titolo di redditività¹¹⁷.

Se dai dati di bilancio emerge una redditività operativa delle vendite (e più in generale del valore della produzione) sensibilmente maggiore nelle società di capitali

¹¹⁷ Dal punto di vista puramente metodologico, la stima della redditività reale delle cooperative è stata realizzata sommando alla redditività evidenziata in bilancio la differenza riscontrata sull'indicatore del peso dei consumi sul valore della produzione nelle due forme di impresa esaminate (cooperative e società di capitali).

(specie nel biennio 2007-2008), considerando anche la remunerazione dei soci delle cooperative tramite distribuzione di un sovra-prezzo sul valore di mercato dei conferimenti (stimato nella differenza del peso dei consumi sul valore della produzione nei due modelli di impresa) tale gap si assottiglia sensibilmente soprattutto per quel che riguarda i risultati del 2006 e, in misura ancora maggiore, del 2007 (tabella 7.5). Evidenze praticamente sovrapponibili emergono anche dall'analisi di redditività del capitale (tabella 7.6).

Tabella 7.5 – Redditività operativa delle vendite (RO/VdP^{*})

		2008	2007	2006
Dati da bilancio tradizionale	Cooperative (30)	2,3%	2,2%	1,8%
	Società di capitali (4)	3,0%	6,4%	6,1%
	Diff. Coop – Società di capitali	-0,7%	-4,2%	-4,3%
STIMA – Con imputazione a marginalità della differenza nel peso dei consumi	Cooperative (30)	2,4%	6,4%	2,8%
	Società di capitali (4)	3,0%	6,4%	6,1%
	Diff. Coop – Società di capitali	-0,6%	0,1%	-3,3%

* Risultato operativo (valore della produzione – costi di produzione) / Valore della produzione (fatturato + variazione di rimanenze + altri ricavi e contributi in conto esercizio + incrementi di valore per lavori interni).

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

Tabella 7.6 – Redditività operativa del capitale impiegato (RO/Totale attivo^{*})

		2008	2007	2006
Dati da bilancio tradizionale	Cooperative (30)	1,4%	1,4%	1,1%
	Società di capitali (4)	2,2%	4,3%	4,3%
	Diff. Coop – Società di capitali	-0,8%	-2,9%	-3,2%
STIMA – Con imputazione a marginalità della differenza nel peso dei consumi	Cooperative (30)	1,4%	4,1%	1,7%
	Società di capitali (4)	2,2%	4,3%	4,3%
	Diff. Coop – Società di capitali	-0,7%	-0,2%	-2,6%

* Risultato operativo (valore della produzione – costi di produzione) / Totale attivo.

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

Entrambi gli indicatori fin qui utilizzati (redditività operativa del valore della produzione e redditività operativa del capitale) prendono in considerazione il risultato della gestione caratteristica (risultato operativo) prescindendo dalla gestione finanziaria e straordinaria. Valutando la gestione aziendale nel suo complesso – e quindi esaminando anche i risultati delle gestioni finanziarie e straordinarie – emergono esiti molto differenti rispetto a quanto visto relativamente alla sola gestione caratteristica. In tal caso, infatti, pur non tenendo in considerazione la marginalità “implicita” delle cooperative nel valore dei consumi, i risultati ante-imposta evidenziati dai bilanci divengono molto più simili nelle due forme di impresa (tabella 7.7). Naturalmente, la comparazione fra i due modelli di impresa diviene più soddisfacente per le cooperative nel momento in cui si considera anche la stima della marginalità aziendale contabilizzata nel valore dei consumi. In tal caso, per tutte e tre le annualità esaminate emerge un risultato pre-imposte mediamente migliore per le cooperative del comparto.

Tabella 7.7 – Redditività netta ante imposte dell'impresa (Risultato pre imposte/VdP*)

		2008	2007	2006
Dati da bilancio tradizionale	Cooperative (30)	0,2%	0,2%	0,5%
	Società di capitali (4)	-1,8%	1,1%	0,9%
	Diff. Coop – Società di capitali	2,0%	-0,9%	-0,4%
STIMA – Con imputazione a marginalità della differenza nel peso dei consumi	Cooperative (30)	0,3%	4,4%	1,5%
	Società di capitali (4)	-1,8%	1,1%	0,9%
	Diff. Coop – Società di capitali	2,1%	3,3%	0,5%

* La redditività netta ante-imposte è stata in questa sede misurata rispetto al valore della produzione e non, come solitamente si usa fare, rispetto al patrimonio netto; ciò al fine di evitare che l'analisi e il raffronto vengano alterati dalle diverse strutture di finanziamento dei due modelli di impresa esaminati. Generalmente, infatti, le cooperative si distinguono per un minor livello di capitalizzazione e un maggior grado di indebitamento, laddove però, un parte dei debiti è contratta nei confronti dei soci. Inoltre, sempre nel medesimo indicatore, è stato utilizzato il risultato pre-imposte piuttosto che il risultato netto di esercizio (al netto delle imposte, appunto) per evitare, anche in questo caso, che le peculiarità della forma cooperativa – nel caso specifico, il particolare trattamento fiscale – inficino le evidenze e l'interpretazione dei risultati.

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

Queste evidenze sembrano trovare spiegazione anzitutto nei risultati della gestione finanziaria, la quale risulta molto meno onerosa nelle cooperative. Nel triennio 2006-2008, infatti, gli oneri finanziari hanno eroso una quota del valore della produzione molto più ampia nelle società di capitali; la loro incidenza sul valore della produzione¹¹⁸ nelle società di capitali è quasi doppia rispetto a quanto accade nelle cooperative in tutti e tre gli anni oggetto di analisi (tabella 7.8)¹¹⁹.

Tabella 7.8 – Incidenza degli oneri finanziari sul valore della produzione

	2008	2007	2006
Cooperative (30)	3,3%	2,8%	2,5%
Società di capitali (4)	5,0%	5,2%	5,2%
Differenza Coop – Società di capitali	-1,7%	-2,4%	-2,7%

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

Nel complesso, all'interno del mondo produttivo del Parmigiano-Reggiano e in particolare delle imprese di minori dimensioni, i risultati sembrerebbero suggerire come, considerando anche la marginalità "implicita" delle cooperative (non immediatamente visibile nei documenti di bilancio) – e quindi la loro capacità di remunerare i conferimenti dei soci tramite un sovra-prezzo sul valore di costo –, la redditività

118 Naturalmente questo indicatore (peso degli oneri finanziari sul valore della produzione) non risente dell'imputazione della marginalità delle cooperative contabilizzata tra i costi per consumi; per tale motivo, a differenza di quanto fatto per i risultati – finali ed intermedi – di esercizio, questo indicatore non è stato oggetto di un processo di stima da affiancare ai valori espressi in bilancio.

119 Il maggior impatto degli oneri finanziari nelle società di capitali appare comunque imputabile a quanto registrato in una specifica realtà la quale allo stesso tempo si distingue per un risultato operativo particolarmente positivo. L'instabilità del campione delle società di capitali davanti a valori che differiscono in maniera sensibile dalla media è chiaramente funzione della bassa numerosità del campione, una criticità comunque difficilmente superabile nel momento in cui l'obiettivo – così come esplicitamente dichiarato nella prima sezione di questa parte del lavoro – è quello di mettere a confronto realtà il più possibile omogenee sotto il punto di vista produttivo e strutturale.

della gestione caratteristica in questa forma di impresa sia in realtà abbastanza simile a quella registrata dalle società di capitali (che comunque, nel triennio, complessivamente sembrano registrare risultati lievemente più soddisfacenti).

A ciò si aggiunge il fatto che, nel contempo, i risultati della gestione finanziaria sono sensibilmente più incoraggianti nelle cooperative; una circostanza che renderebbe la gestione delle cooperative nel complesso più proficua di quella delle società di capitali in tutti e tre gli anni presi in considerazione.

7.4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Le evidenze emerse costituiscono il risultato finale di un percorso metodologico che parte da quanto già evidenziatosi nelle attività realizzate nel recente passato dall'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana circa la necessità di individuare una metodologia di analisi innovativa della redditività delle cooperative, stante le specificità contabili che si riflettono sul conto economico di questa forma di impresa.

L'imputazione di gran parte della marginalità aziendale assieme ai costi di acquisto¹²⁰ crea, infatti, un evidente problema nella stima della redditività reale delle imprese e rende di fatto impossibile confrontare le *performance* reddituali delle imprese cooperative rispetto alle società di capitali.

D'altronde il valore (costo) dei prodotti acquistati e il suo peso rispetto al valore della produzione di un'impresa non dipende esclusivamente da tale specificità contabile, ma a prescindere dalla forma di impresa, esso è funzione di numerose variabili quali ad esempio il ciclo produttivo, la struttura aziendale, il portafoglio prodotti.

Va da sé che considerare il differenziale riscontrabile su questo indicatore (peso degli acquisti – o dei consumi – sul valore della produzione) tra imprese cooperative e società di capitali non restituisce in maniera corretta quella parte di marginalità che nelle cooperative si “nasconde” tra i costi; e ciò non vale neanche concentrandosi esclusivamente su un settore (ad esempio vitivinicolo o caseario) perché anche all'interno di un simile universo le realtà di impresa sono, comunque, molto eterogenee.

Per tali motivi, in questa sede si è cercato di testare quali sono le condizioni affinché la metodologia di stima del reddito delle cooperative già utilizzata in passato dall'Osservatorio – scorporre la parte di reddito contabilizzata fra i costi tramite il differenziale del peso dei consumi sul valore della produzione rispetto alle imprese non cooperative – possa palesarsi come uno strumento effettivamente utile alla comparazione delle *performance* tra cooperative e altre forme di impresa. Lo sforzo in termini di selezione di imprese cooperative e società di capitali omogenee dal punto di vista strutturale e produttivo – non solo, quindi, per segmento produttivo coperto (Parmigiano-Reggiano), ma anche per ampiezza della gamma, localizzazione geografica, po-

¹²⁰ Una voce questa che, a sua volta, insieme alla variazione di materie, confluisce nella macro-voce “consumi”.

sizionamento di prezzo dei prodotti, tipologia di materia prima acquistata, lunghezza del ciclo produttivo, dimensione di impresa – risponde proprio a tale obiettivo.

Questa impostazione metodologica ha permesso di costruire due campioni, espressione rispettivamente di cooperative e società di capitali effettivamente omogenee, o per lo meno molto vicine all'esserlo.

In questo quadro, i risultati dell'analisi hanno evidenziato come nello specifico segmento esaminato – caseifici di piccola dimensione che producono Parmigiano-Reggiano, laddove questo prodotto rappresenta la quasi totalità del giro d'affari e viene commercializzato in gran parte in forme intere – la redditività d'esercizio reale delle cooperative sia mediamente superiore a quella registrata nelle società di capitali grazie soprattutto ad una gestione finanziaria molto meno onerosa che riesce a ribaltare il miglior risultato della gestione caratteristica nelle imprese di capitali.

Tuttavia, tali risultati sono strettamente correlati allo specifico segmento di analisi; il vero intento del lavoro è invece la verifica di un processo metodologico e il suo affinamento al fine di stimare la reale redditività delle cooperative. Il lavoro proposto si configura, quindi, non tanto come una serie di valutazioni comparative tra cooperative e aziende di capitali (valutazione che probabilmente cambierebbe in maniera sostanziale se ci spostassimo in altri ambiti dell'alimentare), quanto come un ulteriore sforzo teso a sviluppare una metodologia per l'analisi delle *performance* delle cooperative, mettendo in evidenza soprattutto quali sono le variabili da rilevare e monitorare. Ciò che certamente si può dedurre, infatti, in questo tentativo di misurazione della redditività reale delle cooperative è che a tale scopo non possono bastare i “numeri” del bilancio.

A livello aziendale gli ostacoli e le criticità evidenziate vengono superate dalla conoscenza diretta da un lato delle componenti che determinano il valore espresso da una voce contabile e dall'altro dei concorrenti effettivamente confrontabili per struttura, dimensione e ciclo produttivo.

Le criticità restano, invece, se l'obiettivo è un'analisi comparata tra un'insieme di imprese cooperative con un gruppo di aziende non cooperative, un punto di vista utile più a livello istituzionale nel momento in cui policy maker, organizzazioni di rappresentanza e studiosi cercano di valutare la bontà di un modello di impresa particolarmente diffuso nell'agroalimentare italiano, con ripercussioni economiche e sociali di grande portata.

A tale scopo, l'analisi non sembra possa prescindere da fonti informative complementari ai bilanci come ad esempio indagini dirette su un circoscritto *panel* di imprese tramite le quali rilevare informazioni aziendali (contabili, economiche, produttive e strutturali) non reperibili tramite i documenti di bilancio. In questo contesto, sarebbe auspicabile per il futuro dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana l'adozione di una nuova impostazione di analisi che, al fine di rispondere anche alle esigenze conoscitive in termini di redditività delle cooperative, riesca a raccogliere in una stessa base informativa le rilevazioni provenienti da strumenti di diversa natura.

8.

Appendice metodologico-statistica

8.1. LA COSTRUZIONE DEI CAMPIONI DI INDAGINE

L'Osservatorio sulla cooperazione agricola si è basato su un percorso di ricerca fondato prevalentemente sull'acquisizione di informazioni tramite indagini dirette che hanno coinvolto le imprese della cooperazione agroalimentare associata alle cinque Organizzazioni di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo presenti in Italia (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop).

Nell'ambito dell'Osservatorio 2008-2009 sono state pianificate due tipologie di 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.

L'estrazione dei campioni per le due rilevazioni si è basata su una comune lista di riferimento composta da tutte le cooperative censite durante la fase di studio preliminare, tuttavia è stato utilizzato un diverso approccio metodologico per rispondere ai differenti obiettivi conoscitivi.

Il primo punto di partenza dell'Osservatorio è stata infatti la ricognizione dell'universo di riferimento composto da tutte le aziende cooperative iscritte alle cinque Organizzazioni di rappresentanza. 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 progettare il disegno campionario delle indagini dell'Osservatorio. L'universo di riferimento è composto da 5.834 imprese cooperative attive al 2008 con una base sociale di 863.323 aderenti ed un bacino occupazionale di 93.786 addetti. La dimensione economica del sistema cooperativo associato è individuata in 34.362 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.

8.2. INDAGINE PER LA VALUTAZIONE DELLA CONGIUNTURA

La rilevazione congiunturale dell'Osservatorio presenta una periodicità quadrimestrale ed ha previsto la costruzione di un campione panel, rappresentativo dell'universo di riferimento. L'obiettivo di tale metodologia risiede nella costruzione di un campione di unità statistiche contattate in successivi periodi di rilevazione, al fine di valutare correttamente la variabilità effettiva registrata sui principali indicatori della congiuntura economica.

Le indagini congiunturali hanno consentito di definire la percezione delle cooperative agroalimentari sull'andamento dei principali indicatori 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). Le informazioni rilevate nell'ambito delle indagini congiunturali sono state sintetizzate e interpretate in bollettini congiunturali il cui obiettivo è la predisposizione di materiali di approfondimento in grado di misurare, con una lettura settoriale, 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 e dei principali indicatori aziendali di interesse a livello settoriale.

Le informazioni contenute nei bollettini congiunturali si sono basate, fatte salve le informazioni provenienti da fonti istituzionali che hanno definito lo scenario macroeconomico nazionale e internazionale di riferimento, esclusivamente sulle informazioni rilevate tramite il questionario strutturato d'indagine sottoposto alle aziende cooperative.

In particolare, l'indagine del II quadrimestre 2009 ha consentito di evidenziare:

- l'andamento tendenziale del II quadrimestre 2009 rispetto al II quadrimestre 2008;
- le previsioni per il III quadrimestre 2009 rispetto al III quadrimestre 2008;
- la pianificazione degli investimenti;
- le modalità di accesso al credito;

- il profilo dell'azienda cooperativa.

Il questionario di indagine del III quadrimestre 2009 ha invece previsto la raccolta delle seguenti:

- l'andamento tendenziale del III quadrimestre 2009 rispetto al III quadrimestre 2008;
- il consuntivo annuale del 2009 rispetto al 2008;
- le previsioni per il I quadrimestre 2010 rispetto al I quadrimestre 2009;
- il profilo dell'azienda cooperativa.

Al fine di avere un quadro sintetico dei risultati dell'indagine congiunturale 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.
- **Il posizionamento di alcuni gruppi tipologici di imprese cooperative:** indica il posizionamento dei principali target di imprese cooperative rispetto al posizionamento medio del sistema cooperativo agroalimentare, in termini di andamento tendenziale di alcuni indicatori (saldi %).

In merito alle specifiche metodologiche dell'indagine, al fine di assicurare la rappresentatività dei risultati e di consentire, quindi, l'espansione dei risultati all'intero universo di riferimento, la rilevazione congiunturale ha seguito un piano di campionamento statistico complesso di tipo stratificato secondo 3 parametri strutturali (fatturato, area geografica, settore di attività¹²¹) con estrazione delle unità con metodo casuale senza reinserimento e con probabilità uguali. Per garantire la rappresentatività delle filiere agroalimentari di maggior interesse (vitivinicolo, ortoflorofrutticolo, lattiero caseario e zootecnico), l'allocazione delle unità non è avvenuta in maniera proporzionale, ma a ciascun settore oggetto di approfondimento è stato dedicato un numero di interviste non inferiore a 80 unità. La lettura dei risultati complessivi è stata resa possibile grazie ad un opportuno sistema di ponderazione che ha ripristinato la corretta composizione del collettivo studiato rispetto alla ripartizione dell'universo per settore. 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

121 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).

così individuate le unità definite auto-rappresentative che raffigura no 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.

L'indagine congiunturale dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola 2008-2009 ha valutato l'andamento tendenziale del II quadrimestre e del III 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 4,46%. La tabella 8.1 riporta le dimensioni dei campioni d'indagine relativi alle due rilevazioni congiunturali.

Le interviste sono state realizzate tramite somministrazione telefonica del questionario adottando la tecnica CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*).

Tabella 8.1 – Le indagini congiunturali dell'Osservatorio 2008-2009

	Indagine congiunturale II quadrimestre 2009	Indagine congiunturale III quadrimestre 2009
Dimensione complessiva del campione	513	514
Aziende auto-rappresentative (AR)	43	24
Numero di unità presenti in entrambe le indagini (Panel)	178	178
Numero di aziende auto-rappresentative presenti in entrambe le indagini	48	48
Periodo di rilevazione	Sett-Ott 2009	Gen-Feb 2010

8.3. INDAGINE SULLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE STRUTTURALI E APPROFONDIMENTO SUL MERCATO ESTERO

L'Osservatorio sulla Cooperazione, oltre all'indagine periodica per la valutazione dell'andamento congiunturale, ha tra i suoi strumenti di studio una rilevazione diretta dedicata alla definizione dei principali tratti caratteristici delle imprese cooperative (struttura aziendale, organizzazione e comportamenti in riferimento alle dinamiche di approvvigionamento e ai rapporti con il mercato, propensione di investimento, approccio strategico). Accanto alla definizione di tali aspetti, l'indagine 2009 ha previsto un approfondimento tematico specificatamente volto a valutare la presenza delle cooperative sui mercati esteri; in particolare, per le cooperative esportatrici sono state rilevate le caratteristiche che identificano la presenza sui mercati esteri (tipologie di prodotto vendute, mercati presidiati, modalità di approccio ai mercati, fattori di successo, opportunità e difficoltà) mentre per le imprese non presenti sui mercati esteri sono state acquisite informazioni volte a definire le motivazioni di tale approccio (ostacoli per la presenza, vincoli aziendali, strumenti più utili, strategie future).

L'indagine ha coinvolto 513 cooperative di cui 43 imprese scelte in maniera ragionata poiché considerate come unità auto-rappresentative, imprese cioè che esprimo-

no gli elementi “tipici” dell'universo di riferimento e che si contraddistinguono per particolari caratteristiche, quali la dimensione economica, il tipo di attività svolta, la presenza sui mercati esteri. Al di là del sub-campione selezionato in modo ragionato, l'indagine ha comunque seguito un campionamento probabilistico complesso, stratificato in base alla dimensione economica dell'azienda (misurata in base al fatturato), la localizzazione geografica e il settore di attività prevalente.

Al fine di favorire un'ampia ed accurata lettura relativa alle modalità di accesso ai mercati esteri l'indagine ha dedicato ampio spazio alle cooperative esportatrici; sono state così intervistate circa 200 cooperative presenti in modo stabile sui mercati esteri, esportando cioè una quota di fatturato estero superiore al 5%.

Per raggiungere una quota così ampia di imprese cooperative agroalimentari esportatrici è stata svolta una capillare azione di sensibilizzazione delle imprese, che ha coinvolto anche le organizzazioni di appartenenza. Ciò ha dilatato i tempi della fase di rilevazione ma ha consentito di ottenere un campione rappresentativo anche per il sottoinsieme delle cooperative esportatrici.

Occorre comunque precisare che, nella lettura complessiva dei fenomeni e dei principali caratteri strutturali, per rispecchiare la reale composizione dell'universo e per garantire la rappresentatività delle evidenze dell'indagine, in sede di analisi dei risultati sull'insieme del sistema cooperativo è stato applicato un sistema di ponderazione che ha tenuto conto della reale composizione dell'universo tra cooperative esportatrici e cooperative non esportatrici.

Il questionario di indagine, di tipo strutturato a prevalente risposta chiusa, ha permesso di raccogliere numerose informazioni, sia quantitative che qualitative aggiornate all'anno 2009; la somministrazione delle domande, avvenuta tramite intervista telefonica (con metodo CATI, *Computer Assisted Telephone Interviewing*), è stata realizzata da intervistatori qualificati ed adeguatamente formati al fine di garantire la massima precisione dei risultati raccolti.

9.

Bibliografia

- Adinolfi F. (2010), *La politica agricola comunitaria e il ruolo delle reti di impresa. Position paper sulla PAC post 2013*, paper redatto per Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises), Trento.
- Amadei G. (1980), L'impresa cooperativa come strumento di politica agraria, *Rivista di Economia Agraria*, INEA, Il Mulino, Bologna.
- Antimiani A., Solazzo R. (2009), Il commercio agroalimentare italiano e la crisi, *Agriregionieuropa*, Anno 5, Numero 19, Dicembre 2009.
- Banterle A. (2009), La dinamica della competitività nell'UE per i prodotti agricoli e alimentari, *Agriregionieuropa*, Anno 5, Numero 17 Giugno 2009.
- Belletti G., Burgassi T., Manco E., Marescotti A., Pacciani A., Scaramuzzi S. (2007), *The roles of geographical indications (PDO and PGI) on the internationalisation process of agro-food products*, International Marketing and International Trade of Quality Food Products, 105th Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Bologna, March 8-10, 2007.
- Bertazzoli A., Giacomini C., Petriccione G. (2004), *Il sistema ortofrutticolo italiano di fronte ai nuovi scenari competitivi* (a cura di), INEA, collana Studi & Ricerche, ESI, Napoli.
- Bertolini P., Giovannetti E. (2003), *The Internationalization of an Agri-food Cluster: a Case Study*, Paper presented at the Conference on Clusters "Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization", Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco, Modena, September 12-13, 2003.
- Bonaccorsi A. (1992), On the Relationship between Firm Size and Export Intensity, *Journal of International Business Studies*, 23 (4): 605-635.
- Calof J. L. (1993), The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small Business Management* 31 (4).

- Campli M. (2004), *Agricoltori Europei*, Franco Angeli, Milano.
- Capitello R., Agnoli L. (2007), *Internationalization options for agri-food cooperatives: the case of Veronese Wine Growers' Cooperatives*, International Marketing and International Trade of Quality Food Products, 105th Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Bologna, March 8-10, 2007.
- Carbone A., Henke R. (2010), Performance e competitività del vino italiano sui mercati internazionali, *Agriregionieuropa*, Anno 6, Numero 22, Settembre 2010.
- COGECA (2010), *Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*. Brussels 2010.
- Commissione Europea (2003), Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, *Guce*, n. L 124/36, 20 maggio 2003.
- Commissione Europea (2005), Regolamento n. 1698/2005 del Consiglio del 20 settembre 2005 sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR), *Guce*, n. L 277, 21 ottobre 2005.
- Coop de France (2010), *Poids économique et social 2009 de la coopération agricole et agroalimentaire française*, (<http://www.cooperation-agricole.coop>).
- Costi R. (2004), Relazione di sintesi, in Borzaga C., Fici A., *La riforma delle società cooperative. Vincoli e opportunità nel nuovo diritto societario*, (a cura di), Edizioni31, Trento.
- Cuma-France (2009), *Les Cuma en chiffres - Édition 2009* (<http://www.france.cuma.fr>).
- Curzi D., Olper A. (2010), *Export Behaviour of Italian Food Firms Across Destinations: Does Product Quality Matter?*, XLVII Convegno Società Italiana di Economia Agraria (SIDEA), L'Agricoltura oltre la crisi, 22-25 Settembre, Campobasso.
- De Blasi G., Seccia A., Carlucci D., Santeramo F. G. (2007), Esportazioni italiane di vini di qualità (VQPRD): quali prospettive?, *Agriregionieuropa*, Anno 3, Numero 9 Giugno 2007.
- De Filippis F. (2008), La crescita dei prezzi agricoli: i fatti e le questioni, in De Filippis F., *Atti del Workshop "Prezzi agricoli ed emergenza alimentare. Cause, effetti, implicazioni per le politiche"*, Edizioni Tellus.
- Emelianoff I. (1942), *Economic Theory of Cooperation*, Ann Arbor, Edward Brothers.
- Esposti R. (2009), *La crisi vista dall'agricoltura: cosa dicono i numeri*, *Agriregionieuropa*, Anno 5, Numero 18 Settembre 2009.
- Federalimentare (2010), *Industria alimentare italiana. Le cifre di base*, 2010.
- Fischer C. (2007), *Food quality and product export performance. An empirical investigation of the EU situation*, International Marketing and International Trade of Quality Food Products, 105th Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Bologna, March 8-10, 2007.

- Galbraith J.K. (1978), *Il capitalismo americano*, Etas/Libri, Milano.
- Genco R. (2003), *La riforma delle società cooperative*, IPSOA, Milano.
- Giacomini C. (1980), Strategia e sviluppo della cooperazione agricola in Italia, *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., 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.
- INEA (annate varie), *Annuario dell'agricoltura italiana*, ESI, Napoli.
- INEA (annate varie), *Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari*, ESI, Napoli.
- Istituto Guglielmo Tagliacarne, Nomisma (2007), *Rapporto sul settore vitivinicolo 2007*, Unioncamere.
- Malorgio G., Camanzi L., Grazia C., (2007), *Effectiveness of European Appellations of Origin on the International wine market*, International Marketing and International Trade of Quality Food Products, 105th Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Bologna, March 8-10, 2007.
- Maticena A. (1982), *Analisi di bilancio delle cooperative agricole*, CLUEB, Bologna.
- Maticena 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.
- Mediobanca (2010), *Le principali società italiane*
- Mediobanca (2011), *Le media imprese industriali italiane* (www.mbres.it).
- MIPAAF (2010), *Piano strategico nazionale per lo sviluppo rurale*, 21 giugno 2010 (www.reterurale.it).
- Nomisma (1997), *Rapporto sull'agricoltura italiana*, AGRA Editrice, Roma.
- Nomisma (2003), *Wine Marketing. Il marketing del vino in Europa: consumi, canali, distributori e importatori*, Agra Editrice, Roma.
- Nomisma (2005), *Originale Italiano. Rapporto Indicod - Ecr - Promozione e Tutela dell'Agroalimentare di Qualità*, Agra Editrice, Roma.
- Nomisma (2008), *Quale Made in Italy. Norme, profili e performance dell'agroalimentare nei mercati esteri*, Agra Editrice, Roma.
- Nomisma (2008), *Wine Marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*, Agra Editrice, Roma.
- Nomisma (2008), *XI Rapporto sull'agricoltura italiana. La competitività dell'agricoltura italiana di fronte ai nuovi scenari evolutivi*, Edagricole, Il Sole 24

- ore, Bologna.
- Nomisma (2009), *Il marketing dei prodotti tipici*, Agra Editrice, Roma.
 - Nomisma (2009), *La filiera agroalimentare tra successi, aspettative e nuove mitologie*, Bologna, 2009.
 - OSCAE (2010), *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español. El cooperativismo agroalimentario en cifras*, (<http://www.agroalimentarias.coop>).
 - Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, MIPAAF (2009), *Rapporto 2006-2007*, Agra editrice, Roma.
 - Pavitt K. (1984), Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, *Research Policy*, 13:374-73.
 - Pomarici E. (2005), *Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario competitivo e dualismo tra vecchio e nuovo mondo*, Centro per la Formazione in Economia e Politica dello Sviluppo Rurale, working paper n. 7/2005, 5 Ottobre 2005.
 - Rio Y., Nefussi J. (2001), *Gérer les marchés et la qualité alimentaire: double défi pour les interprofessions*, Cahiers Club Dèmeter n. 10.
 - Sabbatini M. (2006), *Competitività e strategie emergenti nelle imprese agricole*, in Atti del XLII Convegno SIDEA “Agricoltura e mercati in transizione”, Assisi.
 - Salani M. P. (2006), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Il Mulino, Bologna.
 - Sotte F. (2006), “Imprese e non-imprese nell'agricoltura italiana”, *Politica Agricola Internazionale*, n. 1.
 - Sterlacchini A. (2001), *The Determinants of Export performance*, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 137 (3).
 - Zamagni V. (2006), *L'impresa cooperativa italiana: dalla marginalità alla fioritura*, XIV Congresso internazionale di storia economica, Helsinki 21-25 agosto 2006.
 - Zan L. (1990), *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino.
 - Zou S., Stan S. (1998), The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 15 (5): 333:356.
 - Zuppiroli M., Vecchio G. (2006), *L'utilità distintiva*, Il Mulino, Bologna.

SITI INTERNET CONSULTATI

- Coop de France www.cooperation-agricole.coop
- Cuma-France www.france.cuma.fr
- Eurostat <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- Federalimentare www.federalimentare.it
- ISMEA www.ismea.it
- ISTAT – Coeweb www.coeweb.istat.it
- ISTAT www.istat.it
- Mediobanca www.mediobanca.it
- MIPAAF www.politicheagricole.it
- Rete Rurale Nazionale 2007-2013 www.reterurale.it
- WTO www.wto.org

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, rappresentato 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 originale patrimonio informativo, che conferma l'importante funzione di generazione e coordinamento di dati ed informazioni sulla cooperazione agroalimentare svolta.

L'Osservatorio assolve quindi l'obiettivo affidatole dal Ministero della 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.

Il rapporto inoltre si conferma come un appuntamento periodico che fornisce analisi e dati sul 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.

