



OSSERVATORIO
COOPERAZIONE
AGRICOLA ITALIANA



MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI



Osservatorio della cooperazione agricola italiana

Rapporto 2014



Le principali attività dell'Osservatorio della Cooperazione Agricola 2014

I numeri chiave

Creazione di un database delle imprese cooperative aderenti alle 4 principali organizzazioni di rappresentanza, che consente di ricostruire le dimensioni della cooperazione agroalimentare associata italiana.

Analisi di bilancio

Valutazione comparata delle performance economico-finanziarie di imprese cooperative e imprese di capitali, attraverso l'analisi di bilancio di due campioni (2.351 cooperative e 4.779 società di capitali), con disaggregazione per classi di fatturato e per i principali settori produttivi (lattiero-caseario, ortoflorofrutticolo, vitivinicolo).

Indagini dirette

Realizzazione di due indagini dirette come metodo Cati (Computer Assisted Telephone Interviewing) e Cawi (Computer Assisted Web Interviewing) nel febbraio/marzo 2014 (375 imprese) per la stima del pre-consuntivo 2013 e nel settembre/ottobre 2014 (522 imprese) per approfondire gli aspetti strutturali, organizzativi e gestionali delle imprese cooperative e alcuni elementi rilevanti del rapporto socio-cooperativa.

Focus di approfondimento

Analisi del rapporto "socio-cooperativa" attraverso una lettura integrata dei risultati emersi in diverse fasi di lavoro: l'analisi documentale degli statuti di 39 imprese cooperative di grandi dimensioni, l'elaborazione dei dati dell'indagine diretta (455 cooperative) e lo sviluppo di 3 casi di studio aziendali.



OSSERVATORIO
COOPERAZIONE
AGRICOLA ITALIANA



**MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI**



Osservatorio della cooperazione agricola italiana

Rapporto 2014



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.

Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio

Adinolfi Felice *Università di Bologna*
Armocida Annarita *Agri Rete Service*
D'Ambrosio Vincenzo *MIPAAF*
Di Tullio Ersilia *Nomisma*
Gasparri Pietro *MIPAAF*
Giacomini Corrado *Università di Parma, Coordinatore*
Gizzi Giuseppe *Agci-Agrital*
Manganiello Luigi *Unicoop*
Panunzi Gian Matteo *Unicoop*
Rossi Nicola *MIPAAF*
Segrè Andrea *Università di Bologna*
Soldano Stefano *MIPAAF*
Sourin Valentina *Legacoop Agroalimentare*
Unis Giorgio *Fedagri-Confcooperative*

Realizzazione editoriale *Agra Editrice srl*
Progetto grafico *Rosa Schiavello*
Stampa *Tipolitografia CSR – Roma*

Finito di stampare nel mese di febbraio 2015

IL GRUPPO DI LAVORO DELL'OSSERVATORIO

Le attività di ricerca sono realizzate da Nomisma SpA

Ersilia Di Tullio (Responsabile di progetto), Paolo Bono, Giulia Bertolini, Barbara Da Rin, Emanuele Di Faustino, Evita Gandini, Paola Piccioni.

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 Ersilia Di Tullio e Evita Gandini; Cap. 2 Paolo Bono, Cap. 3 Emanuele Di Faustino; Cap. 4 par. 1-3-4-5-7 Ersilia Di Tullio, par. 2 Barbara Da Rin ed Ersilia Di Tullio, par. 6 Paolo Bono.

Le elaborazioni statistiche sono state curate da Evita Gandini e Paola Piccioni. Giulia Bertolini ha analizzato gli statuti.

Si ringraziano per il prezioso supporto fornito nel corso dell'attività dell'Osservatorio

Corrado Giacomini (Università di Parma); per Agci-Agrital Giuseppe Gizzi, Silvia Rimondi e Mauro Vagni; per Agri Rete Service Annarita Armocida e Teresa Pesce; per Confcooperative-Fedagri Pier Luigi Romiti, Antonio Ferraguti, Paolo Foschini, Pierpaolo Prandi e Giorgio Unis, per Legacoop Agroalimentare Giuseppe Piscopo, Mauro Iengo, Valentina Sourin e Flaminia Vita; per Unicoop Luigi Manganiello.

La realizzazione del lavoro è stata possibile grazie alla disponibilità delle cooperative e in particolare di quelle che hanno dato il loro contributo nel corso delle indagini dirette dell'Osservatorio, fornendo dati ed informazioni dettagliate sulla loro attività di impresa.

Un cordiale ringraziamento va, inoltre, alle cooperative che hanno fornito i loro statuti ed a quelle che hanno partecipato ai casi di studio aziendali ed in particolare al presidente Luca Rigotti di Mezzacorona, al presidente Tiziano Fusar Poli ed al direttore Aldo Cavagnoli di Latteria Soresina, al presidente Massimo Carlotti ed al responsabile "Direzione Controllo di Gestione e Sviluppo" Riccardo Cappelli di Terre dell'Etruria.

Indice

Presentazione	5
1. I numeri della cooperazione agroalimentare italiana	9
1.1. L'impresa cooperativa agroalimentare	9
1.2. La cooperazione agroalimentare associata	12
1.3. La base associativa	16
1.4. I principali settori produttivi	18
1.5. Le dimensioni d'impresa	21
1.6. La presenza sul territorio	26
1.7. Il sistema agroalimentare italiano ed il ruolo della cooperazione associata	30
1.8. Il tessuto produttivo agroalimentare ed il ruolo della cooperazione tra le grandi imprese	35
2. Caratteristiche e performance economico-finanziarie: analisi comparata tra cooperative e società di capitali nell'agroalimentare italiano	41
2.1. Introduzione e aspetti metodologici	41
2.2. Agroalimentare: cooperazione vs società di capitali	47
2.3. Vitivinicolo: cooperazione vs società di capitali	65
2.4. Lattiero-caseario: cooperazione vs società di capitali	82
2.5. Ortofrutticolo: cooperazione vs società di capitali	98
3. Le caratteristiche strutturali ed i comportamenti delle cooperative agroalimentari avanzate	115
3.1. Premessa	115
3.2. La cooperazione di conferimento	118
3.3. La cooperazione di utenza	135

3.4. La cooperazione di lavoro	137
3.5. Una lettura integrata delle dinamiche della cooperazione agroalimentare avanzata	140
4. Il rapporto socio cooperativa	147
4.1. L'evoluzione dell'agricoltura italiana: il ruolo della cooperazione	147
4.2. Una lettura dei comportamenti delle cooperative attraverso l'analisi degli statuti	151
4.3. Una lettura del rapporto "socio-cooperativa" attraverso un'indagine diretta	166
4.4. Il caso di studio Terre dell'Etruria	178
4.5. Il caso di studio Latteria Soresina	196
4.6. Il caso di studio Mezzacorona	212
4.7 Considerazioni conclusive	230

Presentazione

La cooperazione agricola ha profonde radici nel nostro Paese e da sempre rappresenta una componente fondamentale e strategica dell'agroalimentare italiano, valorizzando più di un terzo della produzione agricola italiana; le produzioni delle cooperative agroalimentari italiane sono caratterizzate da alcuni elementi fortemente qualificanti per il *made in Italy*, quali la **sicurezza alimentare**, conferita loro dal governo di tutti i segmenti della filiera, che consente la tracciabilità totale delle produzioni, dal **rispetto ambientale**, in quanto le cooperative sono fortemente legate al proprio territorio, oltre al sostegno tecnico-economico da loro fornito ai produttori associati, che consente a quest'ultimi di sostenere il nuovo ruolo di "*gestori del territorio* e dalla **eticità della produzione**: poiché l'attività cooperativa si ispira anziché a logiche di puro profitto, a principi mutualistici degli associati.

È con vivo piacere che sono lieto di presentare i risultati delle attività svolte nel corso del 2014 dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola, 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 presente 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 rappresentare è orgoglioso di essere la sede istituzionale dell'Osservatorio e si auspica che possa continuare ad essere un punto di riferimento essenziale per la definizione di politiche appropriate da parte del Governo e del Parlamento a tutela delle oltre 5.000 cooperative che operano sull'intero territorio nazionale le quali, a loro volta, generano un fatturato complessivo di 35 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 37% della PLV agricola e, sul versante della trasformazione dei prodotti, costituisce il 23% del fatturato alimentare italiano. Tutto questo attraverso una rete d'impresa particolarmente virtuose, caratterizzate da una percentuale di mutualità dei conferimenti pari all'79,5%, una intensità di autogoverno che pone la cooperazione italiana tra le più avanzate in Europa nell'apporto delle materie prime da parte dei soci.

Sulla base degli ultimi dati di bilancio disponibili (esercizio 2013), il sistema delle imprese agroalimentari cooperative registra un leggero incremento del fatturato (+5,8%), in un momento particolarmente critico per l'economia nazionale.

La componente più vivace del fatturato è rappresentata dalle vendite nei mercati esteri che incidono sul totale del valore delle esportazioni nazionali per il 13%; si tratta in particolar modo di prodotti che fanno riferimento al settore vitivinicolo, ortofrutticolo e lattiero caseario.

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, grazie ad una logica di valorizzazione delle opportunità che i nostri prodotti, di alta qualità ed eccellenza, sono in grado di garantire, 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 ancora problemi non risolti, che le imprese cooperative debbono affrontare con decisione come il diseguale sviluppo tra le aree settentrionali e quelle centro meridionali, ma si deve 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 agroalimentari, ma anche agli interessi dell'intero sistema Paese che 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 l'impegno del Ministero che rappresento 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, alla luce di una sempre più agguerrita concorrenza internazionale. 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 operatori agricoli.

Maurizio Martina

Ministro Politiche Agricole Alimentari e Forestali

1.

I numeri della cooperazione agroalimentare italiana

1.1. L'IMPRESA COOPERATIVA AGROALIMENTARE

All'impresa cooperativa è sempre stato riconosciuto un ruolo peculiare all'interno del sistema economico. L'elemento caratteristico che distingue una cooperativa rispetto ad altre forme di impresa è che essa è di proprietà, viene controllata e destina i propri benefici a favore dei soggetti ai quali offre i propri servizi – i soci – piuttosto che a chi apporta il capitale (box 1.1).

In relazione alla tipologia di scambio mutualistico fra socio e cooperativa, il beneficio può essere di differente natura. In agricoltura i soci-imprenditori agricoli possono godere di condizioni migliori rispetto a quelle riscontrabili ordinariamente sul mercato nella vendita delle materie agricole prodotte di cui la cooperativa si approvvigiona (cooperative di conferimento) e/o nell'acquisto di input e servizi impiegati nel ciclo produttivo agricolo (cooperative di utenza); accanto a queste operano anche cooperative di lavoro, in cui i soci forniscono direttamente la manodopera usufruendo di migliori condizioni di lavoro.

L'impresa cooperativa ha avuto un'ampia diffusione nel sistema agroalimentare italiano, in particolare in alcuni settori produttivi, poiché ha rappresentato e rappresenta tuttora uno strumento efficace per superare la polverizzazione aziendale che caratterizza il nostro settore primario. Essa, infatti, è nata inizialmente come elemento di concentrazione dell'offerta delle imprese operanti in agricoltura ed ha successivamente ampliato la propria proiezione a valle verso le altre fasi della filiera agroalimentare, divenendo oggi un importante attore nell'erogazione di mezzi e servizi per l'attività agricola, nella trasformazione e valorizzazione delle materie prime agricole ed infine nella commercializzazione di prodotti trasformati anche con importanti marchi commerciali sia sul mercato nazionale che estero.

Il modello cooperativo sostiene pertanto il settore agricolo, consentendogli di ac-

crescere il proprio potere contrattuale nei confronti degli altri attori della filiera agro-alimentare, ed in particolare i distributori di mezzi tecnici, l'industria alimentare e la distribuzione, caratterizzati da una maggiore concentrazione e dimensione.

Box 1.1. L'impresa cooperativa e i criteri di mutualità

Secondo la definizione elaborata nel 1995 dall'International Cooperative Alliance (ICA), un'organizzazione non governativa che raggruppa 248 membri di oltre 90 paesi, "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 sono: 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. Seguendo queste linee guida le cooperative danno concreta attuazione ai propri valori (democrazia, equità, solidarietà, ecc.) e regolano i rapporti interni ed esterni all'impresa stessa.

In Italia la Costituzione della Repubblica (art. 45) e il Codice Civile (art. 2511) identificano nel concetto di "mutualità" l'elemento caratteristico dell'impresa cooperativa. Essa è, infatti, una società che agisce con scopo mutualistico il cui obiettivo è garantire beni, servizi o lavoro ai soci a condizioni migliori di quelle che otterrebbero se agissero in autonomia sul libero mercato. Ne scaturisce una suddivisione 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 quelle che:

- *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 sono 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:

- 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.

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 di mutualità prevalente possono godere di un trattamento fiscale agevolato in relazione all'imposta sul reddito delle società. Contestualmente devono prevedere nei propri statuti alcuni limiti di carattere operativo che sono riportati nell'art. 2514 del c.c. fra i quali i più rilevanti sono il divieto di distribuire riserve fra i soci, i limiti speciali nella distribuzione dei dividendi, l'obbligo di devoluzione del patrimonio sociale – dedotto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati – ai fondi mutualistici di promozione e sviluppo della cooperazione. 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.

Oggetto di approfondimento dell'Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana è la cooperazione agroalimentare associata alle principali organizzazioni di rappresentanza del settore agricolo, che rappresenta uno spaccato rilevante del più ampio universo cooperativo. In premessa perciò sono utili alcune indicazioni sul quadro generale che consentono di definire meglio il fenomeno.

Tra le diverse fonti istituzionali le informazioni più recenti ed attendibili provengono dal Registro delle Imprese¹. Quest'archivio indica la presenza in Italia nel 2012 di 10.202 cooperative agroalimentari attive, che rappresentano il 12,7% del totale delle imprese cooperative iscritte al Registro. Il 73,3% delle cooperative dell'agroalimentare appartiene al settore agricolo, seguono quelle dell'industria alimentare (15,0%) e, infine, quelle del commercio all'ingrosso (11,7%). (tabella 1.1).

Le cooperative agroalimentari sono prevalentemente localizzate nel Sud del paese (61,4%), grazie al peso determinante di quelle del settore agricolo. Tuttavia, analizzando le recenti dinamiche delle consistenze delle cooperative, emerge un affievolimento della loro presenza in questa parte d'Italia. I dati relativi al *trend* delle cooperative attive nel 2012 rispetto a quelle del 2011 (figura 1.1), già lo scorso anno infatti evidenziavano un lieve calo della cooperazione agroalimentare (-0,4%), a fronte di un leggero incremento della cooperazione totale (+0,7%); questo decremento è in parte ascrivibile ai fisiologici processi di integrazione e concentrazione che caratterizzano trasversalmente il mondo cooperativo, ma anche ai negativi riflessi della crisi economica, che hanno coinvolto in maniera più evidente le cooperative meridionali.

¹ Il Registro delle imprese è previsto dalla L. 580/1993, ma operativo dal 1996. Accanto a questa fonte ne esistono anche altre, come i Censimenti Istat sull'agricoltura e su industria e servizi così come gli archivi relativi alle tematiche del lavoro (es. INAIL). Questi ultimi tuttavia non sono stati presi in considerazione in quanto descrivono solo parzialmente il fenomeno.

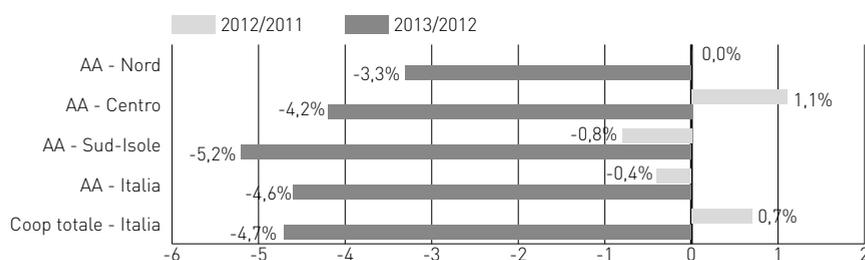
Tabella 1.1. Imprese cooperative* dell'agroalimentare per localizzazione geografica e attività economica (31/12/2012)

		Nord	Centro	Sud-Issole	Italia
Agricoltura	num.	1.678	879	4.926	7.483
	%	22,4%	11,7%	65,8%	73,3%
Industria alimentare	num.	667	214	641	1.522
	%	43,8%	14,1%	42,1%	15,0%
Commercio all'ingrosso	num.	368	132	697	1.197
	%	30,7%	11,0%	58,2%	11,7%
Totale Agroalimentare (AA)	num.	2.713	1.225	6.264	10.202
	%	26,6%	12,0%	61,4%	100,0%
Totale Cooperazione	num.	28.742	14.779	37.012	80.533
	%	35,7%	18,4%	46,0%	100,0%
% AA su totale		9,4%	8,3%	16,9%	12,7%

*Sedi legali di cooperative attive.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Infocamere - Registro Imprese.

Figura 1.1. Registro delle imprese: variazione 2012/2011 e 2013/2012 delle cooperative agroalimentari per localizzazione geografica e attività economica



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Infocamere - Registro Imprese.

In prospettiva, nel 2013 rispetto al 2012 questi segnali si aggravano e si estendono in generale a tutto il Paese e all'intero universo cooperativo. A livello complessivo si registra, infatti, un calo del -4,7% delle imprese cooperative attive, analogo a quello subito dal settore agroalimentare (-4,6%). Anche il Nord segna un decremento del numero di cooperative dell'agroalimentare pari a -3,3%, ma la riduzione maggiore è caratteristica del Sud del paese (-5,2%).

1.2. LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ASSOCIATA

Il primo obiettivo dell'Osservatorio delle Cooperazione Agricola è quello di tracciare un quadro analitico della cooperazione agroalimentare italiana attraverso la raccolta, l'elaborazione e l'analisi di alcune informazioni (imprese associate, fatturato, numero di soci ed addetti) messe a disposizione dalle quattro principali organizzazioni nazionali di rappresentanza attive nel settore: Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop

Agroalimentare e Unicoop². L'universo di riferimento è quindi più limitato rispetto a quello descritto dalle fonti ufficiali, ma, includendo le imprese cooperative attive associate, rappresenta la parte più dinamica del sistema cooperativo nazionale (box 1.2).

Box 1.2. Metodologia di raccolta ed elaborazione dei dati

L'elaborazione dei numeri chiave del sistema cooperativo agroalimentare associato si basa principalmente sulle informazioni deducibili dalle banche dati in possesso delle organizzazioni nazionali di rappresentanza del settore agroalimentare: Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Le organizzazioni mettono a disposizione i dati raccolti nei loro archivi (numero cooperative iscritte, anagrafica, settore, fatturato, soci e addetti) al loro maggior grado di aggiornamento e dettaglio. Una volta raccolti i dati di ogni organizzazione, questi vengono aggregati, dopo un processo di omogeneizzazione delle diverse variabili, in un unico database. Le informazioni mancanti, ove possibile, vengono integrate grazie alla Banca dati AIDA – Bureau Van Dijk. I dati relativi alle cooperative unitarie, ossia quelle iscritte contemporaneamente ad una o più organizzazioni, vengono depurati e considerati una sola volta.

In particolare, tra le principali fasi di lavoro che hanno caratterizzato questa annualità operativa dell'Osservatorio, si evidenziano:

- a) La standardizzazione della classificazione settoriale delle cooperative: le diverse organizzazioni classificano le cooperative agroalimentari all'interno di ciascun settore secondo metodi differenti, per cui uno degli obiettivi del lavoro consiste nell'omogeneizzazione dei diversi modelli secondo una classificazione standard ideata dall'Osservatorio. In quest'annualità, inoltre, sono state analizzate separatamente le cooperative di conduzione e forestali, scorporandole dal settore servizi.
- b) L'inserimento dei valori di bilancio consolidati: per una più corretta misura dei valori economici, l'Osservatorio ha individuato ogni cooperativa con bilancio consolidato e tutte le relative controllate. Dove disponibile, si è quindi attribuito alla cooperativa "controllante" il valore del fatturato consolidato provvedendo all'eliminazione, dalla stima complessiva, dei valori economici delle rispettive controllate.
- c) L'integrazione dei dati mancanti: nonostante i diversi archivi delle organizzazioni siano abbastanza completi e dettagliati, molti valori economici relativi alle cooperative possono risul-

² Nelle precedenti annualità di lavoro, l'Osservatorio faceva riferimento a cinque organizzazioni di rappresentanza dell'agroalimentare – Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci e Unicoop – riconosciute dal Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali. Nel novembre del 2013 ad Unci è stato revocato il riconoscimento e pertanto nella corrente annualità è stata sospesa la collaborazione con l'Osservatorio. L'analisi dei dati 2012 si differenzia quindi rispetto a quella 2011 per la mancanza di una delle organizzazioni e conseguentemente l'universo dell'Osservatorio è composto da un minor numero di cooperative. Questo fatto si riflette sia sulle dimensioni degli indicatori socio-economici determinati (fatturato, addetti e adesioni) che sulla struttura territoriale e settoriale della cooperazione agroalimentare, con una minore presenza di imprese di medie e piccole dimensioni del Sud Italia (olivicole, ortofrutticole, vitivinicole, ecc.) e di alcune importanti realtà del Nord (es. consorzi agrari).

tare mancanti. L'Osservatorio ha provveduto ad integrare i valori di fatturato 2012 con i dati presenti all'interno della banca dati Aida. Ove non disponibili, i fatturati sono stati individuati tramite procedure di stima originali. La stessa procedura è stata seguita per gli addetti delle cooperative. Per quanto riguarda la base sociale (espressa dal numero di adesioni), nel caso di *missing data*, si è proceduto direttamente con la stima dei valori, visto che il dato non è presente nella banca dati Bureau Van Dijk.

Attraverso il procedimento descritto, l'Osservatorio giunge infine ad un'analisi dell'intero universo della cooperazione agroalimentare associata.

Ai fini della lettura dei dati, è necessario premettere che le innovazioni di metodo dell'Osservatorio, la riduzione dell'universo delle organizzazioni di rappresentanza, unitamente al continuo aggiornamento degli archivi di queste ultime, fanno sì che i dati della cooperazione agroalimentare associata relativi all'annualità 2012 siano solo in parte confrontabili con quelli del 2011 e con i precedenti del 2008 e 2006.

Nel 2012 le cooperative agroalimentari attive associate alle quattro principali organizzazioni di rappresentanza italiane sono 5.165 e realizzano un fatturato complessivo pari a circa 39 miliardi di euro. Si tratta di un dato cumulato, che sovrastima le dimensioni del sistema poiché conteggia più volte le cooperative unitarie³, che sono iscritte contemporaneamente a più organizzazioni (tabella 1.2). Un primo risultato delle analisi dell'Osservatorio è quindi l'elaborazione di un dato "consolidato", ossia depurato dalle iscrizioni multiple, nel quale le cooperative unitarie (ed i relativi valori economici) vengono conteggiati una sola volta. Questo è il dato di riferimento per tutti i successivi approfondimenti dell'Osservatorio ed indica la presenza in Italia di 5.042 cooperative attive associate (pari al 49,4% delle cooperative agroalimentari iscritte nel Registro delle imprese), che esprimono un fatturato pari a circa 34,9 miliardi di euro, coinvolgono 93.437 addetti e raccolgono circa 816.800 adesioni⁴ di soci fra imprenditori agricoli, lavoratori e acquirenti di beni e servizi per l'agricoltura, oltre ad altre imprese cooperative nel caso delle strutture di secondo grado.

Le cooperative unitarie iscritte a più organizzazioni di rappresentanza nel 2012 sono complessivamente il 2,4% del totale, ma incidono in maniera significativa sia in termini di addetti (10,0% del totale) che di fatturato (10,6%), a testimonianza del fatto che si tratta generalmente di imprese di grandi dimensioni. Rispetto al 2011, le iscrizioni multiple sono più che dimezzate, principalmente per effetto della mancanza di una delle organizzazioni di rappresentanza. Nel corso degli ultimi anni inoltre si assiste alla tendenza a superare la logica di organizzazioni separate ed ad una progressiva integrazione in un'associazione di rappresentanza unitaria. Questo percorso che

3 Le cooperative unitarie sono inizialmente presenti più volte (anche fino a 3) nel database impiegato per la determinazione delle dimensioni economiche della cooperazione.

4 Con il termine "adesioni" si intende la somma degli associati a tutte le cooperative considerate; pertanto se un'impresa agricola aderisce a più cooperative, essa viene considerata più volte. Nel paragrafo dedicato alla base associativa si riportano ulteriori indicazioni.

sta coinvolgendo le diverse tipologie di cooperative ha un ritmo più sostenuto proprio nel settore agroalimentare.

Tabella 1.2. Cooperazione agroalimentare italiana associata: totale e consolidato (2012)

	Imprese (num.)	Fatturato (mln €)	Addetti (num.)	Adesioni (num.)
Totale	5.165	39.010	103.859	851.677
Consolidato	5.042	34.869	93.437	816.814
Differenza	123	4.141	10.422	34.863
	2,4%	10,6%	10,0%	4,1%

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

Box 1.3. Proiezioni 2013 del fatturato della cooperazione agroalimentare associata

I dati finora presentati sono il risultato dell'attività di integrazione e omogeneizzazione degli archivi gestiti dalle quattro principali organizzazioni nazionali di rappresentanza attive nel settore e restituiscono un quadro analitico e dettagliato sul sistema cooperativo agroalimentare associato per l'annualità 2012.

Tuttavia un quadro più aggiornato può essere offerto dall'Osservatorio valorizzando le informazioni raccolte all'interno della banca dati AIDA con l'obiettivo di monitorare costantemente le grandezze più significative che definiscono il sistema. In particolare le variazioni del fatturato 2013/2012 e 2012/2011 sono state calcolate sulla base dei dati derivanti dall'estrapolazione dall'archivio AIDA del Bureau Van Dijk delle sole cooperative che compongono l'universo di riferimento associato alle quattro organizzazioni considerate. Poiché la data di chiusura di bilancio può essere differente, non tutti i dati di fatturato delle cooperative associate sono aggiornati; il campione estrapolato rappresenta comunque circa il 73% del fatturato dell'intero universo.

Proiezioni 2013 del fatturato della cooperazione agroalimentare associata

	Fatturato (mln €)	Var. su anno precedente %
2012	34.869	4,10%
2013	36.892	5,80%

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

Le proiezioni effettuate indicano come la ricchezza generata dalla cooperazione associata sia prevista in crescita nel 2013 rispetto al 2012 di circa 1 miliardo di euro (+5,8%). Questo aumento di fatturato può essere in parte ricondotto alla dinamica economica del settore agroalimentare: nello stesso periodo infatti il fatturato dell'industria alimentare è cresciuto in media del 1,5% secondo i dati di Federalimentare. Queste informazioni mostrano una migliore capacità di tenuta della cooperazione associata rispetto al sistema alimentare non cooperativo; questo posizionamento 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, che conferisce anticiclicità al sistema.

1.3. LA BASE ASSOCIATIVA

Uno dei tratti distintivi della forma cooperativa è il legame con il socio, che in genere è un agricoltore che conferisce la materia prima o acquista beni e servizi per il ciclo produttivo agricolo, oppure è un lavoratore che presta la propria manodopera in cooperativa. Inoltre fra i soci possono essere presenti altre imprese cooperative, come accade più frequentemente nel caso delle strutture di secondo grado. A queste figure si può unire quella del socio finanziatore che in taluni casi si può sovrapporre con i soci cooperatori ordinari.

Analizzando la composizione della base sociale è possibile individuare alcuni tratti caratteristici dell'intensità e della qualità del rapporto socio-cooperativa.

Nella lettura delle informazioni successive sono però necessarie alcune considerazioni preliminari. Dai dati disponibili non è possibile distinguere tra soci persone giuridiche e soci persone fisiche, e fra questi ultimi fra soci conferitori, acquirenti di beni e servizi, lavoratori o finanziatori. Inoltre i dati non consentono di identificare se un socio aderisce contemporaneamente a più cooperative. Sono un esempio di adesioni multiple le imprese agricole che conferiscono diversi prodotti a più cooperative o che, da un lato, conferiscono materie prime agricole e, dall'altro, acquistano servizi e mezzi tecnici da cooperative di utenza. Pertanto l'Osservatorio, riferendosi alla base sociale, la identifica come "adesioni" e non parla esplicitamente di "soci". Le adesioni, pari nel 2012 a 816.800 unità, quindi sovrastimano le reali dimensioni della platea dei soci, ma offrono comunque alcune indicazioni di rilievo soprattutto nella lettura per settori (tabella 1.3). Osservando i dati suddivisi per settore, emerge una netta prevalenza del comparto olivicolo, in cui l'ampia base associativa (340.800 adesioni) può essere ricondotta, da un lato, alla presenza di una struttura produttiva agricola frammentata, dall'altro alla natura dell'attività svolta, prevalentemente di servizio⁵.

Seguono le cooperative che erogano beni e servizi con 165.870 aderenti, che si rivolgono ad esse per l'acquisto dei mezzi tecnici necessari per la produzione agricola (mangimi, agrofarmaci, concimi, mezzi meccanici), per il conferimento dei cereali in conto deposito o in conto vendita e per la loro trasformazione, per acquistare servizi per l'allevamento (*breeding*, servizi veterinari, fornitura di capi, ecc.), per il miglioramento e la difesa delle produzioni vegetali dalle avversità atmosferiche, ecc.

Seguono i settori riferibili ai diversi prodotti, fra i quali si evidenzia il ruolo del vitivinicolo (157.553 adesioni) e dell'ortoflorofrutticolo (73.831), settori nei quali prevale una struttura agricola di base più polverizzata rispetto a quanto accade per i settori lattiero-caseario e delle carni, che facendo riferimento all'allevamento animale, hanno fra i propri soci imprese di dimensioni più ampie.

⁵ Le sole prime 5 cooperative dell'olivicolo hanno un numero di soci pari a circa 127.000; si tratta infatti di cooperative che offrono servizi o cooperative di tutela che per loro stessa natura hanno una vastissima base sociale a differenza delle cooperative di conferimento in cui i soci sono singoli imprenditori agricoli che conferiscono la materia prima.

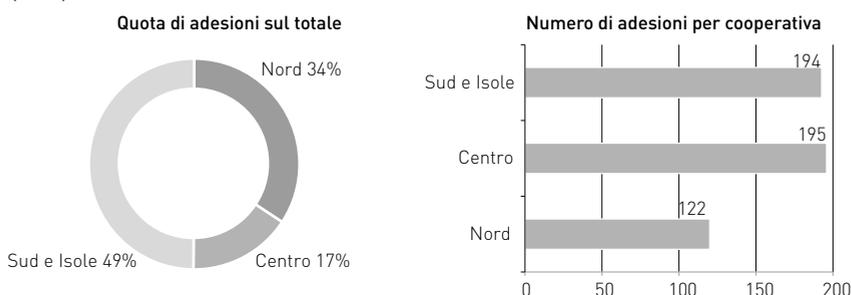
Tabella 1.3. Cooperazione agroalimentare italiana associata: adesioni per settore (2012)

	Adesioni	% settore su totale	Adesioni per cooperativa
Olivicolo	340.800	42%	1.106
Servizi	165.870	20%	111
Vitivinicolo	157.553	19%	308
Ortoflorofrutticolo	73.831	9%	67
Lattiero-caseario	25.512	3%	33
Zootecnia da carne	13.238	2%	36
Conduzione e forestali	8.877	1%	27
Altri settori	31.133	4%	191
Cooperative	816.814	100%	162

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

Il dato delle adesioni per area geografica (figura 1.2) evidenzia, in linea con la distribuzione territoriale delle imprese, una netta preponderanza del Sud e delle Isole: qui si trova circa un aderente su due del totale nazionale e le dimensioni medie per cooperativa raggiungono le 194 adesioni.

Figura 1.2. Cooperazione agroalimentare italiana associata: adesioni per area geografica (2012)



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

Come si vedrà nei paragrafi successivi, in questa zona d'Italia si concentrano i settori con maggiore grado di frammentazione delle imprese agricole (ad esempio il vitivinicolo, l'ortoflorofrutticolo e l'olivicolo) rispetto alle produzioni zootecniche, il cui tessuto produttivo si contraddistingue per una maggiore concentrazione. Inoltre in queste aree sono presenti anche molte cooperative dei servizi che, svolgendo funzioni di supporto all'attività agricola, hanno un'ampia base sociale. Il Nord pertanto detiene il 34% degli aderenti totali, con un numero di adesioni per singola cooperativa pari a 122.

1.4. I PRINCIPALI SETTORI PRODUTTIVI

La forma cooperativa consente di rafforzare il profilo competitivo delle aziende agricole salvaguardandone l'autonomia operativa.

Nel caso del conferimento essa diviene una proiezione a valle dell'imprenditore agricolo che, tramite l'impresa cooperativa a cui è associato, ha un accesso privilegiato alle fasi di concentrazione e aggregazione dell'offerta agricola, di trasformazione delle materie prime e di commercializzazione dei prodotti finali. La cooperativa recupera valore aggiunto negli stadi a valle della filiera agroalimentare, grazie al quale è in grado di remunerare più proficuamente, rispetto al mercato, i propri soci agricoltori, soprattutto in quei settori in cui è più elevato il grado di polverizzazione produttiva. Le cooperative di utenza, invece, offrono beni e servizi ai propri associati, consentendo loro di disporre di un soggetto specializzato nell'erogazione di servizi specifici (assistenza tecnica, stoccaggio prodotti, consulenza e progettazione, servizi per gli allevamenti zootecnici, ecc.) o di un intermediario che si approvvigiona degli input necessari per il ciclo produttivo agricolo (agrofarmaci, concimi, sementi, mezzi meccanici, servizi finanziari ed assicurativi, ecc.) di maggiori dimensioni e quindi con maggiore potere contrattuale. Il valore creato da queste attività è condiviso con la base sociale sotto forma di pagamenti per i beni e servizi acquistati più vantaggiosi rispetto alle ordinarie condizioni di mercato. Nelle cooperative di lavoro infine viene valorizzata (condizioni di impiego e remunerazione) la manodopera fornita dal socio lavoratore; in agricoltura questo tipo di cooperativa è diffusa nella conduzione e coltivazione di terreni agricoli o nella gestione delle risorse forestali, oltre che nel caso dell'erogazione di alcune categorie di servizi.

La lettura dei dati della cooperazione agroalimentare secondo una disaggregazione settoriale consente di identificare gli specifici modelli produttivi ed organizzativi specifici e di individuare al loro interno una prevalente struttura di conferimento, utenza o lavoro (tabelle 1.4 e 1.5).

Tabella 1.4. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche per settore (2012)

	Imprese		Fatturato		Addetti	
	num.	%	mln €	%	num.	%
Zootecnia da carne	368	7%	9.529	27%	21.197	23%
Ortoflorofruitticolo	1.106	22%	8.040	23%	28.722	31%
Lattiero-caseario	762	15%	6.428	18%	12.538	13%
Servizi	1.495	30%	5.544	16%	13.551	15%
Vitivinicolo	511	10%	3.931	11%	8.538	9%
Conduzione e forestali	329	7%	295	1%	4.129	4%
Olivicolo	308	6%	215	1%	1.705	2%
Altri settori	163	3%	886	3%	3.057	3%
Cooperazione	5.042	100%	34.869	100%	93.437	100%

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

Tabella 1.5. Cooperazione agroalimentare italiana associata: principali valori medi dell'impresa per settore (2012)

	Fatturato/impresa	Addetti/impresa
	mln €	num.
Zootecnia da carne	25,9	57,6
Ortoflorofrutticolo	7,3	26,0
Lattiero-caseario	8,4	16,5
Servizi	3,7	9,1
Vitivinicolo	7,7	16,7
Condizione e forestali	0,9	12,6
Olivicolo	0,7	5,5
Altri settori	5,4	18,8
Cooperazione	6,9	18,5

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

Le 5.042 cooperative del sistema cooperativo agroalimentare associato, grazie ad un giro d'affari complessivo di 34.869 milioni di euro e 93.400 addetti, mostrano nel 2012 dimensioni medie per impresa pari a 6,9 milioni di euro di fatturato⁶ ed a 18,5 occupati.

Dall'analisi della distribuzione del fatturato per settore emerge come la zootecnia da carne sia il primo settore per ricchezza generata (27% del fatturato complessivo della cooperazione agroalimentare associata), con più di 9,5 miliardi di euro di giro d'affari e poco più di 21.000 addetti (pari al 23% dell'occupazione totale). Questo settore comprende le cooperative impegnate nell'allevamento del bestiame, nella macellazione dei capi, la trasformazione delle carni e la successiva commercializzazione. Rientrano in questa macro categoria le attività di lavorazione e trasformazione di carni avicunicole, bovine, ovi-caprine e suine (in quest'ultimo caso è compresa anche l'attività di produzione di salumi), con prevalente forma di cooperative di conferimento. Il numero di imprese del settore è contenuto rispetto agli altri comparti (368 cooperative, pari al 7% del totale), pertanto le dimensioni medie sono elevate (25,9 milioni di euro di fatturato per cooperativa e una media di 58 addetti).

L'ortoflorofrutticolo è il secondo settore cooperativo per capacità di generare giro d'affari (8 miliardi di euro, pari al 23% del fatturato complessivo della cooperazione associata) e per numerosità di imprese (1.106, 22% del totale). Sono presenti cooperative impegnate nella produzione, trasformazione e commercializzazione di ortofrutta fresca e trasformata oltre che di prodotti della floricoltura e del vivaismo, in prevalenza di conferimento, ma talvolta organizzate anche come cooperative di lavoro. Questo settore è anche il primo per occupazione (28.722 addetti, 31% dell'occupazione del sistema cooperativo), avendo rispetto ad altri settori della trasformazione cooperativa

⁶ Le dimensioni medie aziendali sono più robuste rispetto a quelle rilevate nel precedente Rapporto per il 2011 per l'assenza di una delle Organizzazioni, cui aderivano molte imprese di piccole dimensioni.

un carattere *labour intensive*, soprattutto nella filiera dell'ortofrutta fresca. Questi dati comportano dimensioni economiche medie rilevanti sia in termini di fatturato medio (7,3 milioni di euro), sia per numero di addetti (26 per cooperativa).

Il lattiero-caseario, che comprende cooperative di conferimento impegnate nella produzione, raccolta, lavorazione e vendita di latte, derivati freschi e di formaggi, costituisce il terzo aggregato cooperativo per presenza numerica (762 cooperative, il 15% del totale) e valore economico (6,4 miliardi di euro di fatturato, pari al 18% del totale), pur coinvolgendo un minor numero di occupati (circa 12.500 addetti pari al 13% sulla forza lavoro della cooperazione agroalimentare associata). Conseguentemente, rispetto ai settori precedenti, le dimensioni medie di impresa sono rilevanti a livello di fatturato (8,4 milioni di euro) e più contenute relativamente agli addetti (16,5 addetti). In questo settore, a differenza dei due precedenti, la materia prima subisce un ciclo di lavorazione più complesso ed articolato ed il prodotto finale può essere costituito da latte o derivati freschi, oppure subire un processo di stagionatura anche molto lungo, come nel caso di alcuni formaggi a denominazione di origine nel quale la cooperazione è specializzata. Tutto questo, richiedendo tempi e investimenti specifici in impianti di lavorazione e stoccaggio, conferisce un'impronta *capital intensive* al settore, così come si vedrà anche per il vitivinicolo.

Le cooperative di servizio sono il primo settore per consistenza numerica (quasi 1.500 imprese) e quarto per dimensione economica (5,5 miliardi di euro, il 16% della cooperazione agroalimentare associata), oltre a detenere una quota importante dell'occupazione della cooperazione (circa 13.500 addetti, il 15% del totale). Si tratta prevalentemente di cooperative di utenza ed in minor parte di lavoro o conferimento; ma in alcuni casi, poiché svolgono diverse funzioni contemporaneamente, assumono una struttura di cooperativa mista, con differente tipo di scambio mutualistico. Operano nella fornitura di prodotti e servizi per l'agricoltura, intesi sia come input intermedi (sementi, mangimi, fertilizzanti, agrofarmaci, ecc.) che come servizi di contoterzismo, di stoccaggio e gestione di *commodity* agricole (comprende le cooperative cerealicole e proteoleaginose), di ricerca tecnico-scientifica (analisi, sperimentazioni, ecc.) e di assistenza tecnica e consulenza (assicurazioni, certificazioni di qualità, ecc.). Il settore dei servizi riunisce quindi cooperative dal profilo diverso, accomunate dallo scopo di fornire supporto alle imprese agricole o ad altre cooperative nella loro attività di produzione. Le cooperative dei servizi hanno una dimensione media più contenuta rispetto a quella dei settori di trasformazione (3,7 milioni di euro di fatturato e 9,1 addetti per impresa), nonostante la presenza di realtà di grandissime dimensioni come i consorzi agrari.

Un altro settore con rilevante importanza all'interno della cooperazione agroalimentare è il vitivinicolo, che include imprese orientate ad attività di produzione, trasformazione e vendita di vino sfuso e imbottigliato. A questo comparto appartengono 511 cooperative (10% del totale), prevalentemente di conferimento, che fatturano circa 3,9 miliardi di euro (11% sul totale) e coinvolgono 8.538 addetti (9% del totale). Le

dimensioni medie sono significative (7,7 milioni di euro di giro d'affari e 16,7 addetti) ed il settore, come il lattiero-caseario, si distingue per il profilo *capital intensive*.

Tra i settori minori è possibile distinguere le cooperative forestali e di conduzione associata terreni e quelle olivicole.

Le prime, che nelle scorse annualità dell'Osservatorio erano comprese nel settore dei servizi, offrono un'ampia gamma di prestazioni a supporto dell'agricoltura quali le attività di sistemazione e manutenzione agraria, forestale e, in genere, del territorio e degli ambienti rurali, di gestione del verde oltre che di coltivazione vera e propria dei fondi agricoli. Si tratta prevalentemente di cooperative di lavoro, che per loro natura sono di dimensioni inferiori rispetto alla media (0,9 milioni di euro di fatturato e 13 addetti). Pertanto pur avendo una rilevanza da un punto di vista numerico (329 corrispondenti al 7% del totale), contribuiscono in minima parte alla generazione di fatturato (295 milioni, solo l'1% del totale), mentre sono più rilevanti in termini di addetti coinvolti (circa 4.000, pari al 4% del totale).

Le cooperative olivicole hanno un prevalente orientamento all'erogazione di servizi (cooperative di utenza); oltre alla produzione, trasformazione e commercializzazione di olive e olio, svolgono ad esempio la molitura delle olive, azioni di supporto informativo, di certificazione, ecc. Per il tipo di attività svolta, queste cooperative, pur rappresentando il 6% del totale della cooperazione in termini numerici, detengono una quota contenuta di fatturato e addetti (rispettivamente pari all'1% ed al 2%) e pertanto le dimensioni medie sono limitate (0,7 milioni di euro e 5,5 addetti per impresa).

Le restanti cooperative sono raggruppate sotto la categoria "altri settori". Si tratta di imprese che operano in diversi comparti: tabacchicolo, bieticolo/saccarifero, nella produzione di energia, negli allevamenti minori (cavalli, elicicoltura, cunicoli, ecc.) e nella produzione di miele. La loro quota all'interno del sistema cooperativo è pari al 3% sia per numerosità, che per fatturato ed addetti. Grazie alla presenza di alcune realtà importanti, le dimensioni medie sono significative (5,4 milioni di euro di fatturato e 18,8 addetti per impresa).

1.5. LE DIMENSIONI D'IMPRESA

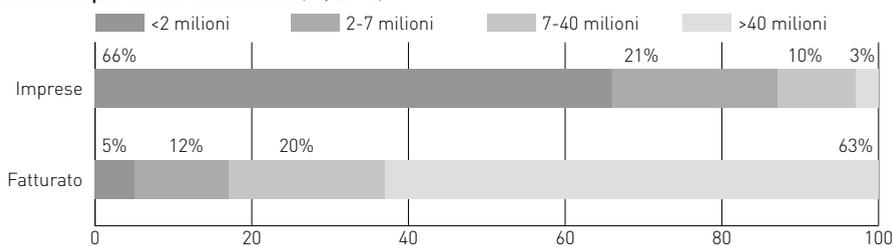
Le differenze emerse a livello settoriale risentono sia delle traiettorie di sviluppo intrinseche al sistema cooperativo che delle diverse caratteristiche del tessuto produttivo che caratterizza la fase agricola. Per comprendere meglio l'eterogeneità dei diversi settori cooperativi, può essere d'aiuto una lettura integrata per settore e dimensione di impresa.

Il sistema cooperativo agroalimentare presenta generalmente un forte grado di frammentazione, cui corrisponde un'elevata asimmetria nella capacità di generare ricchezza (figura 1.3). Una quota rilevante delle cooperative agroalimentari associate (87%) ha, infatti, un fatturato inferiore ai 7 milioni di euro, contribuendo solo per il 17% alla ricchezza totale generata dal sistema.

All'opposto il 13% delle cooperative con giro d'affari superiore ai 7 milioni di euro, detiene l'83% del fatturato totale.

Da un lato sono, dunque, presenti grandi cooperative di trasformazione e commercializzazione con un forte orientamento al mercato e, dall'altro, si trovano numerosissime piccole strutture con orientamenti diversi: forniscono servizi, rappresentano forme di aggregazione primaria della produzione agricola, hanno una proiezione commerciale prevalentemente di scala locale o, infine, entrano in rete con le strutture più grandi conferendo loro la materia prima, prodotti semilavorati o lavorati o erogando specifici servizi.

Figura 1.3. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione di imprese e fatturato per classi di fatturato (%), 2012



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

L'intensità di questa polarizzazione del tessuto produttivo cooperativo varia però da settore a settore, come emerge dalla lettura per classe dimensionale delle figure 1.4 e 1.5 e dalla tabella 1.6 in cui sono elencate le prime 25 cooperative dell'agroalimentare italiano per dimensione economica.

Tra i principali settori quello in cui la dicotomia dimensionale emerge con maggiore evidenza è la zootecnia da carne. In questo caso a fronte di una numerosità di imprese contenuta (368 cooperative) vi è un'elevata quota di cooperative di piccolissime dimensioni (il 67% fattura meno di 2 milioni di euro), ma il 91% del giro d'affari è di pertinenza del 7% delle cooperative con fatturato superiore ai 40 milioni di euro. In questo settore, infatti, si trovano sia le piccolissime imprese che operano nella fase primaria dell'allevamento (stalle sociali), che le strutture di maggiori dimensioni specializzate nella macellazione, lavorazione e commercializzazione delle carni fresche e trasformate. Una parte importante del settore cooperativo delle carni fa riferimento al comparto avicolo, caratterizzato da una maggiore specializzazione in prodotti trasformati o elaborati (III, IV, V gamma) che stanno conquistando ampie quote di mercato e consentono di realizzare margini operativi più elevati rispetto alla carne fresca (I e II gamma).

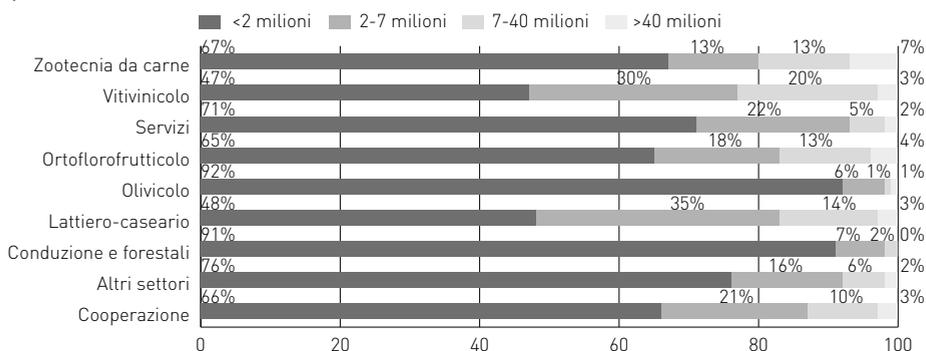
Sono proprio queste cooperative ad occupare i primi due posti della Top25; si tratta dell'Agricola Tre Valli che fa riferimento al gruppo Veronesi - AIA ed il Consorzio Gesco del gruppo Amadori, che insieme generano il 47% del giro d'affari del settore

delle carni; alle due cooperative leader si aggiunge poi un'altra importante impresa dello stesso comparto, la Carnj Coop. Fra le altre cooperative di maggiori dimensioni si trovano cooperative di allevamento, prima trasformazione e produzione di carni fresche e salumi, fra cui Grandi Salumifici Italiani, Pro Sus e Clai, mentre Unipeg è leader nel segmento delle carni bovine. Questa polarizzazione caratterizza anche l'ortofrutticolo, sebbene non con la stessa intensità vista per lo zootecnico da carne.

Pur in presenza di un'analogia distribuzione delle imprese per classe di fatturato, che vede una netta prevalenza delle piccolissime dimensioni (65%), alla generazione di ricchezza contribuisce in maniera più rilevante anche la classe di imprese fra i 7 ed i 40 milioni di euro di fatturato (l'86% delle vendite del settore è realizzato da cooperative che fatturano oltre 7 milioni di euro).

L'elevata numerosità di cooperative di piccolissime dimensioni è riconducibile alla struttura molto polverizzata che caratterizza il Sud del paese, mentre al Nord prevalgono le strutture di maggiori dimensioni, talune delle quali specializzate nella trasformazione (refrigerazione, inscatolamento, produzione di succhi).

Figura 1.4. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione delle cooperative per classi di fatturato e settore (% , 2012)

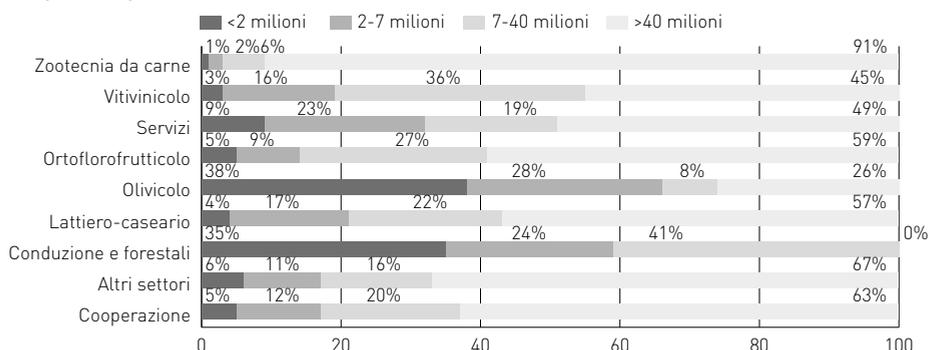


Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Fra queste ultime si trova la terza cooperativa per dimensioni della Top25. Si tratta del gruppo cooperativo Conserve Italia che è impresa leader in Italia nella trasformazione di prodotti ortofrutticoli (succhi di frutta, passate e concentrati di pomodoro e conserve vegetali).

Le altre cooperative dell'ortofrutta hanno dimensioni inferiori anche in virtù di una maggiore specializzazione su una tipologia di prodotto o una prevalente focalizzazione sul fresco. Emergono le grandi realtà del Trentino Alto Adige, attive nella commercializzazione delle mele (VOG e Melinda) e le cooperative emiliano-romagnole del trasformato e del fresco (Orogel, Apo-Conerpo, Agrintesa, Apofruit e Consorzio Casalasco del pomodoro).

Figura 1.5. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione del fatturato delle cooperative per classi di fatturato e settore (% , 2012)



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

Rispetto ai due precedenti settori, il lattiero-caseario e il vitivinicolo mostrano una distribuzione delle cooperative per classe di dimensione più omogenea, in cui la numerosità delle piccolissime imprese è inferiore al 50% del totale ed il peso sul giro d'affari delle cooperative di piccole e medie dimensioni si rafforza.

Nel caso del latte, infatti, una parte importante del sistema produttivo è riconducibile alle piccole e medie cooperative di produzione di Parmigiano Reggiano dell'Emilia Romagna o alla cooperazione di trasformazione di latte alimentare e derivati freschi operanti su scala locale/regionale. A queste strutture si affiancano quelle di maggiori dimensioni, fra le quali figura innanzitutto il gruppo Granlatte-Granarolo, quarta cooperativa nazionale per dimensioni, leader nei prodotti freschi, cui si aggiungono altre importanti strutture alcune specializzate nei formaggi a denominazione di origine (Consorzio Granterre-Parmareggio), che operano sia nel fresco che nello stagionato Dop (Consorzio Virgilio, Latteria Soresina) o sono specializzate nel segmento del fresco (Cooperlat – Tre Valli).

Nel vitivinicolo invece si evidenziano le peculiarità caratteristiche del settore. La specializzazione produttiva, il legame con il territorio, le produzioni a marchio proprio, la rilevanza dell'export consentono anche a imprese di medie dimensioni di essere competitive sui mercati nazionale ed estero. In questo specifico contesto le imprese cooperative si distinguono rispetto alle imprese di capitali per le loro maggiori dimensioni.

Le prime 4 imprese del settore per dimensione economica sono infatti cooperative; si tratta di Cantine Riunite & CIV e Caviro, che figurano nella Top25, cui si aggiungono le due grandi cooperative trentine Cavit e Mezzacorona.

Il settore dei servizi si caratterizza per l'elevato numero di cooperative di piccole dimensioni, che svolgendo un'attività diversa rispetto a quella di conferimento dei settori precedenti, alimentano un giro d'affari più contenuto e puntano su una capillare presenza sul territorio. Fanno eccezione le grandi strutture che operano nelle

vendita di input agricoli e nella mangimistica, fra i quali figurano anche le cooperative presenti nelle Top25 (Consorzio Agrario Lombardo Veneto⁷ e Progeo).

Tabella 1.6. Le principali 25 cooperative dell'agroalimentare italiano per fatturato (2012)

	Ragione sociale	Fatturato 2012 (mln €)	Settore	Regione
1	Agricola Tre Valli (1)	3.101,6	Carni avicole	Veneto
2	Consorzio Gesco (2)	1.349,3	Carni avicole	Emilia Romagna
3	Conservas Italia	957,4	Ortofrutta trasformata	Emilia Romagna
4	Granlatte – Granarolo	935,1	Lattiero-caseari (prev. latte e prodotti freschi)	Emilia Romagna
5	Grandi Salumifici Italiani Spa (3)	652,2	Carni suine	Emilia Romagna
6	Consorzio Virgilio	550,1	Lattiero-caseari (latte, prodotti freschi e stagionati)	Lombardia
7	Cantine Riunite & Civ Societa	512,3	Vino	Emilia Romagna
8	Unipeg	482,4	Carni bovine	Emilia Romagna
9	Consorzio Vog	459,8	Ortofrutta fresca	Trentino Alto Adige
10	Coprob	341,9	Zucchero	Emilia Romagna
11	Consorzio Agrario Lombardoveneto	333,6	Servizi (mangimi, mezzi tecnici, meccanizzazione, ecc.)	Veneto
12	Progeo	322,1	Servizi (mangimi, cereali, ecc.)	Emilia Romagna
13	Latteria Soresina (4)	294,4	Lattiero-caseari (latte, prodotti freschi e stagionati)	Lombardia
14	Caviro	283,6	Vino	Emilia Romagna
15	Consorzio Granterre – Parmareggio	268,2	Lattiero-caseari (prev. prodotti stagionati)	Emilia Romagna
16	Carnj	266,4	Carni avicole	Marche
17	Orogel	265,2	Ortofrutta fresca e trasformata	Emilia Romagna
18	Produttori Suini Pro Sus	237,1	Carni suine	Lombardia
19	Consorzio Melinda	224,7	Ortofrutta fresca	Trentino Alto Adige
20	Cooperlat – Tre Valli	220,7	Lattiero-caseari (prev. latte e prodotti freschi)	Marche
21	Apo Conerpo Soc. Coop. Agricola	217,8	Ortofrutta fresca	Emilia Romagna
22	Agrintesa	217,7	Ortofrutta fresca	Emilia Romagna
23	Apofruit Italia	216,7	Ortofrutta fresca	Emilia Romagna
24	Consorzio Casalasco del Pomodoro	216,7	Ortofrutta trasformata	Lombardia
25	Clai	215,5	Carni suine e bovine	Emilia Romagna

(1) La cooperativa gravita nell'orbita del gruppo Veronesi – AIA.

(2) La cooperativa gravita nell'orbita del gruppo Amadori.

(3) Grandi Salumifici Italiani spa è stata inserita in quanto joint-venture con rapporto paritetico privato-cooperazione.

(4) Nel maggio 2012 la Latteria Soresina è entrata nella gestione del Consorzio Produttori Latte Milano.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop

7 A gennaio 2014 è avvenuta la fusione fra il Consorzio agrario Lombardo Veneto e il Consorzio agrario di Padova e Vicenza; quest'ultimo nella scorsa annualità dell'Osservatorio occupava la posizione 27/30.

Infine nei settori olivicolo e della conduzione e forestale, per la tipologia di attività svolte, la quasi totalità delle cooperative (oltre il 90%) non supera i 2 milioni di euro di giro d'affari e la distribuzione del fatturato per classi di impresa è conseguentemente meno concentrata rispetto agli altri settori nelle classi di dimensione più ampie.

Il tema delle adeguate dimensioni di impresa è trasversale a tutti i settori, ma in particolare diviene strategico nel caso delle cooperative di conferimento, che mostrano un profilo competitivo analogo a quello delle imprese di capitali del settore agroalimentare.

La crescita dimensionale risulta fondamentale perché permette alla cooperativa di muoversi in maniera competitiva in uno scenario caratterizzato da una sempre maggiore concorrenza orizzontale e verticale.

Le dimensioni, infatti, consentono di raggiungere economie di scala, di differenziare l'offerta, di adottare standard qualitativi più elevati e di avere una migliore organizzazione logistica e distributiva e inoltre rafforzano il potere contrattuale nei confronti degli attori della grande distribuzione posti a valle della filiera. Tutti questi elementi giocano a favore del socio agricolo, che può così godere dei benefici economici legati alla maggiore efficienza ed al recupero di valore aggiunto lungo la filiera. Questo percorso è senz'altro riuscito alle cooperative della Top25 (tabella 1.6), che con più di 13 miliardi di euro di fatturato nel 2012, rappresentano il 38% del fatturato della cooperazione agroalimentare associata.

1.6. LA PRESENZA SUL TERRITORIO

Sebbene la cooperazione agroalimentare sia trasversalmente presente sull'intero territorio nazionale, il ruolo economico esercitato nelle diverse aree del Paese è molto diverso. A differenza di quanto delineato attraverso i dati del Registro delle imprese (presentati nel paragrafo 1.1), che indicano una prevalente rilevanza numerica di imprese cooperative nel sud d'Italia, la cooperazione agroalimentare associata ha una distribuzione più equilibrata nelle diverse macro aree geografiche del Paese. Mettendo a confronto le due fonti di dati emerge quindi come la cooperazione del Nord sia in gran parte aderente alle organizzazioni di rappresentanza, mentre nel Sud si evidenzia un minor grado di presenza di imprese associate.

In ogni caso le differenze più marcate emergono nella lettura dei dati economici. Sia in termini di fatturato che di occupati, infatti, la cooperazione agroalimentare associata del nord Italia detiene un ruolo di leadership rispetto alle altre aree, come in parte emerge anche nella lettura dei dati della Top25 presentata nel paragrafo precedente.

Nel 2012 l'82% del fatturato totale è stato generato da cooperative del Nord, l'11% è riconducibile a imprese localizzate al Sud ed il 7% al centro Italia; conseguentemente il numero di addetti mostra la stessa dinamica (tabella 1.7).

Tabella 1.7. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche per area geografica [2012]

	Imprese		Fatturato		Addetti	
	num.	%	mln €	%	num.	%
Nord	2.260	45%	28.778	82%	60.614	65%
Centro	709	14%	2.365	7%	10.793	11%
Sud e Isole	2.073	41%	3.726	11%	22.030	24%
Cooperazione	5.042	100%	34.869	100%	93.437	100%

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

Queste differenze sono più evidenti se si osservano i valori medi per impresa (tabella 1.8). Il Nord ha un fatturato medio per cooperativa di 12,7 milioni di euro (quasi pari al doppio del valore medio nazionale di 6,9 milioni di euro) e poco meno di 26 addetti, mentre il Centro ed il Sud si attestano su valori nettamente inferiori (rispettivamente al Centro 3,3 milioni di euro e 15,2 addetti e al Sud 1,8 milioni e 10,6).

Tabella 1.8. Cooperazione agroalimentare italiana associata: principali valori medi dell'impresa per area geografica [2012]

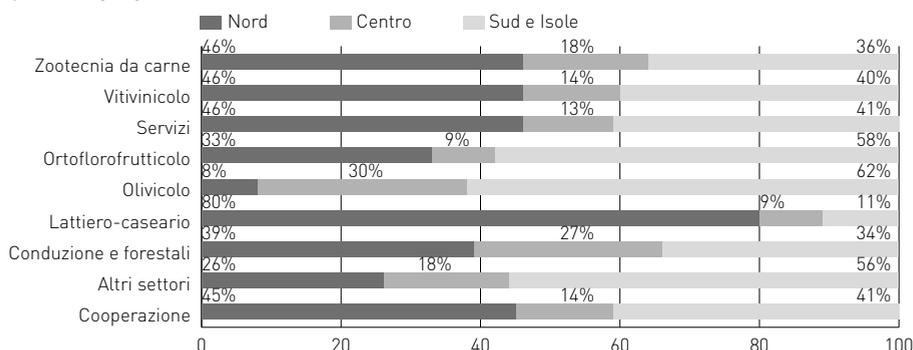
	Fatturato/impresa	Addetti/impresa
	mln €	num.
Nord	12,7	25,7
Centro	3,3	15,2
Sud e Isole	1,8	10,6
Cooperazione	6,9	18,1

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

La distribuzione territoriale di imprese e fatturato è anche fortemente connessa con le specializzazioni produttive agricole delle diverse aree del paese (figura 1.6 e 1.7). In particolare nei settori zootecnici emerge la forte vocazionalità produttiva del nord Italia, espressa dall'elevata quota del fatturato (superiore all'85% nei due settori) che dalla numerosità di imprese, soprattutto nel caso del lattiero-caseario (80%). Viceversa la presenza di imprese è trasversale sul territorio per altri settori che hanno una minore focalizzazione produttiva, come il vitivinicolo e l'ortofrutticolo; ma in ogni caso in termini di valori economici il primato del Nord emerge ancora con forza (in entrambi i settori oltre 77%).

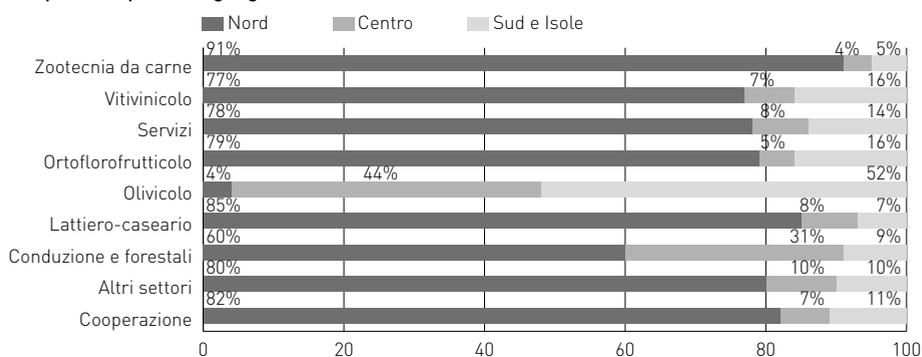
Si tratta quindi di settori in cui la forma cooperativa al Sud ha ancora un carattere poco evoluto e pertanto non riesce ad offrire le stesse risposte in termini organizzativi e dimensionali. Così pure accade per i servizi e la cooperazione di conduzione e forestale in cui ad un'omogenea presenza sul territorio corrisponde una maggiore rilevanza del Nord nei valori economici. L'unico settore in cui la cooperazione del Sud mostra una struttura più robusta rispetto al Nord è l'olivicolo, conseguenza diretta della presenza di questa coltura prevalentemente in quella parte del paese.

Figura 1.6. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione delle cooperative per area geografica [% , 2012]



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

Figura 1.7. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione del fatturato delle cooperative per area geografica [% , 2012]

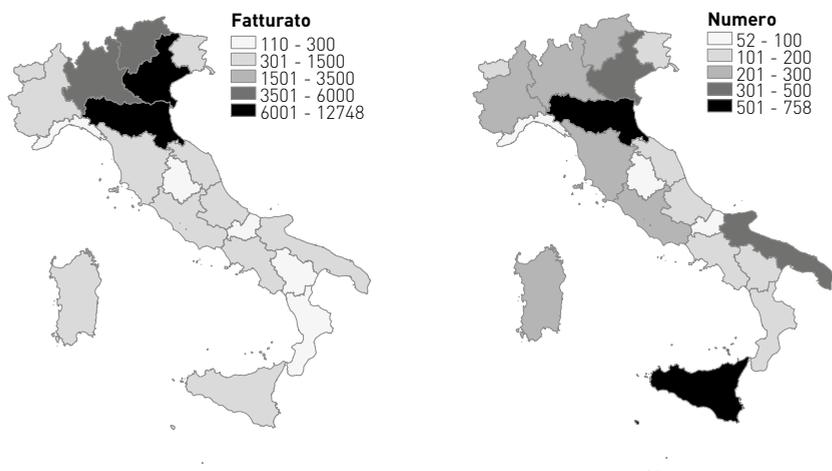


Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Le differenze territoriali riscontrate hanno ampiezze rilevanti, che, solo in parte, possono essere ricondotte al fatto che nel nord Italia è localizzata la sede legale di alcune cooperative, anche di elevate dimensioni, e che il relativo bacino di approvvigionamento delle materie prime come pure la distribuzione geografica degli stabilimenti possono essere più ampi e fare riferimento ad altre regioni.

Le stesse considerazioni emergono osservando i dati disaggregati per regione (figura 1.8 e tabella 1.9). Nonostante, infatti, la Sicilia sia la prima regione italiana per numero di cooperative (758, pari al 15% del totale Italia), essa contribuisce solo per il 2% al fatturato totale; viceversa la seconda regione per numerosità di imprese, l'Emilia-Romagna, con 709 unità (14%) detiene da sola più un terzo del giro d'affari dell'intera cooperazione agroalimentare associata italiana.

Figura 1.8. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione di cooperative e fatturato per regione (2012)



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

Tabella 1.9. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione regionale di cooperative e fatturato (2012)

Regione	Imprese		Fatturato	
	numero	% su totale	mln €	% su totale
Emilia Romagna	709	14%	12.747,8	37%
Veneto	321	6%	6.327,1	18%
Trentino Alto Adige	213	4%	3.665,2	11%
Lombardia	280	6%	3.531,9	10%
Piemonte	300	6%	997,4	3%
Marche	131	3%	859,8	2%
Sicilia	758	15%	818,7	2%
Friuli Venezia Giulia	187	4%	802,9	2%
Puglia	411	8%	770,3	2%
Toscana	242	5%	685,8	2%
Valle D'Aosta	178	4%	595,9	2%
Abruzzo	144	3%	594,5	2%
Campania	195	4%	543,7	2%
Lazio	258	5%	527,5	2%
Sardegna	248	5%	477,1	1%
Umbria	78	2%	291,7	1%
Calabria	162	3%	225,2	1%
Basilicata	103	2%	151,3	0%
Molise	52	1%	145,4	0%
Liguria	72	1%	109,7	0%
ITALIA	5.042	100%	34.869,1	100%

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

Un forte contributo alla generazione di ricchezza è dato anche da Veneto, Trentino Alto Adige e Lombardia (rispettivamente il 18%, l'11% e il 10% del fatturato cooperativo nazionale), sebbene complessivamente in queste tre regioni l'incidenza del numero di cooperative sul totale nazionale sia pari al 16%.

In conclusione tutti i dati portano a segmentare il movimento cooperativo nazionale in due macro-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 situazione meridionale che, nonostante l'elevata presenza di imprese cooperative, versa ancora in uno stadio di sviluppo più embrionale e ha forte necessità di superare i vincoli che ne ostacolano la crescita, siano essi legati alle caratteristiche intrinseche del territorio ed al suo modello economico o alla natura dello stesso sistema cooperativo.

1.7. IL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO ED IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE ASSOCIATA

Il sistema agroalimentare, che comprende l'insieme delle attività economiche di produzione e di trasformazione delle materie prime agricole e distribuzione dei prodotti alimentari, costituisce una parte rilevante della struttura economica italiana. Nel 2012, infatti, il valore aggiunto dell'agricoltura e dell'industria alimentare ha inciso sul PIL italiano per una quota pari al 3,6%.

Nel corso degli anni il sistema ha subito un processo evolutivo che ha portato a nuovi equilibri tra diverse fasi della filiera, con una progressiva perdita di importanza dell'agricoltura in favore di attività più vicine al consumo finale, ed in particolare della distribuzione.

In questo contesto la cooperazione agroalimentare funge da forte cerniera tra la produzione di beni agricoli e la trasformazione e commercializzazione di prodotti alimentari.

Le principali componenti economiche del sistema agroalimentare italiano sono riportate nella tabella 1.10. L'agricoltura italiana ha realizzato nel 2012 una produzione agricola pari a poco più di 51,3 miliardi di euro, in crescita del 2% rispetto all'anno precedente.

Come conseguenza, anche il valore aggiunto è aumentato quasi del 2%, attestandosi su un valore di circa 27 miliardi di euro. Più intensa è stata la crescita del valore della produzione dell'industria alimentare – pari a poco più di 130 miliardi di euro nel 2012 – che ha realizzato un +3,4% rispetto all'anno precedente. Questi lievi segnali positivi giungono nonostante gli anni particolarmente difficili per l'agroalimentare e per l'intera economia, e sono in parte riconducibili al positivo contributo del commercio estero alle vendite dell'agroalimentare.

La domanda internazionale, infatti, si è mantenuta dinamica nel corso degli ultimi anni e nel 2012 le esportazioni sono cresciute rispetto all'anno precedente, segnan-

do un +5,8%. Al contrario, le importazioni di prodotti agricoli o alimentari da altri paesi mostrano un calo del 2,4%. Questo fa sì che, sebbene la bilancia commerciale agroalimentare segni ancora un disavanzo di circa 4 miliardi di euro, l'Italia abbia recentemente rafforzato il proprio grado di autoapprovvigionamento agroalimentare.

Tabella 1.10. Dimensioni economiche del sistema agroalimentare italiano
[milioni di euro ai prezzi di base, valori correnti, 2012]

Attività	2012	Var. % 2012-2011
Produzione agricoltura e silvicoltura*	51.352	2,1%
Consumi intermedi agricoltura e silvicoltura	23.992	2,3%
VA agricoltura e silvicoltura	27.360	1,8%
Produzione industria alimentare, bevande e tabacco	130.106	3,4%
VA industria alimentare, bevande e tabacco	25.184	3,1%
Commercio estero		Var. % 2012-2011
Esportazioni agroalimentari	31.363	5,8%
Importazioni agroalimentari	35.303	-2,4%

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

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

Attraverso questi dati è possibile evidenziare l'importanza della cooperazione associata all'interno del panorama agroalimentare nazionale, valutandone il peso con i seguenti indicatori:

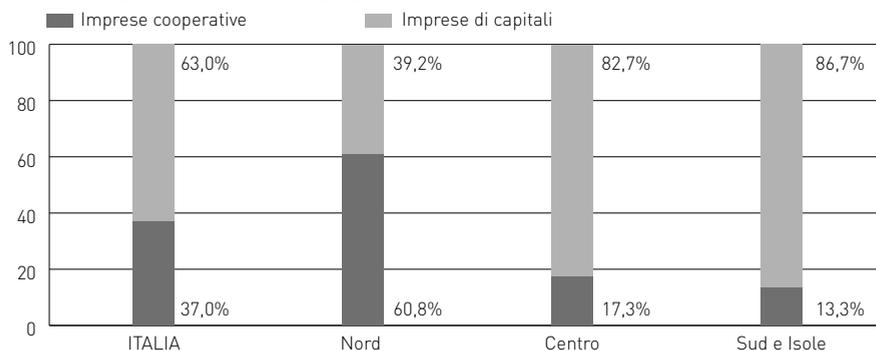
1. la quota degli approvvigionamenti di materia prima e dei conferimenti delle cooperative rispetto al totale della produzione agricola nazionale (PLV), che permettono di determinare il peso detenuto dalla cooperazione associata nella valorizzazione della produzione primaria italiana;
2. il rapporto fra conferimenti ed approvvigionamenti, che esprime l'intensità con cui la cooperazione agroalimentare associata rispetta la propria *mission* mutualistica;
3. il rapporto tra il fatturato espresso dalla cooperazione associata impegnata in attività di raccolta/condizionamento della materia prima e di trasformazione e commercializzazione di beni alimentari rispetto al fatturato totale dell'industria alimentare italiana, che misura il contributo diretto della cooperazione al giro d'affari dell'agroalimentare italiano;
4. la quota di esportazioni di competenza delle cooperative agroalimentari associate rispetto al complesso delle esportazioni agroalimentari nazionali, che consente di valutare il ruolo della cooperazione rispetto alle vendite di prodotti agroalimentari sui mercati internazionali.

Il primo indicatore mette in luce l'intensità del legame che la cooperazione esprime nei confronti del tessuto produttivo agricolo italiano, misurando la quota della produzione agricola veicolata dal sistema cooperativo fino al mercato finale.

Nel 2012 a fronte di un valore della produzione agricola italiana pari a 51,3 miliardi di euro, la cooperazione associata ha gestito approvvigionamenti di materia prima

agricola per 19,0 miliardi di euro⁸. Dal rapporto tra questi due valori emerge come il sistema cooperativo agroalimentare associato abbia governato e veicolato verso il mercato una quota rilevante della produzione agricola nazionale, pari al 37% (figura 1.9). Lo stesso indicatore per area geografica evidenzia come la cooperazione associata sia uno strumento di valorizzazione fondamentale per il sistema agricolo del nord Italia, area in cui la quota di approvvigionamenti in rapporto alla PLV raggiunge il 61%. Questa vera e propria leadership del sistema cooperativo non è invece confermata per le altre macro aree territoriali: al centro la quota si abbassa al 17% e nel Sud e Isole fino al 13%.

Figura 1.9. Quota di PLV valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata attraverso gli approvvigionamenti per aree geografiche (2012)



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

Le evidenze appena illustrate sono confermate anche dai dati, nazionali e territoriali, riguardanti le dimensioni dei conferimenti – ossia la quota degli approvvigionamenti che proviene direttamente dai soci delle cooperative – e l’incidenza di questi ultimi sul valore della produzione agricola.

In particolare i conferimenti nel 2012 ammontano a 15,1 miliardi di euro⁹, con un’incidenza sul valore della produzione agricola nazionale del 29% (figura 1.10). A livello territoriale, coerentemente con quanto rilevato per gli approvvigionamenti, l’indicatore raggiunge il suo massimo al Nord (49%) e un valore più ridotto al Centro (13%) e al Sud (12%).

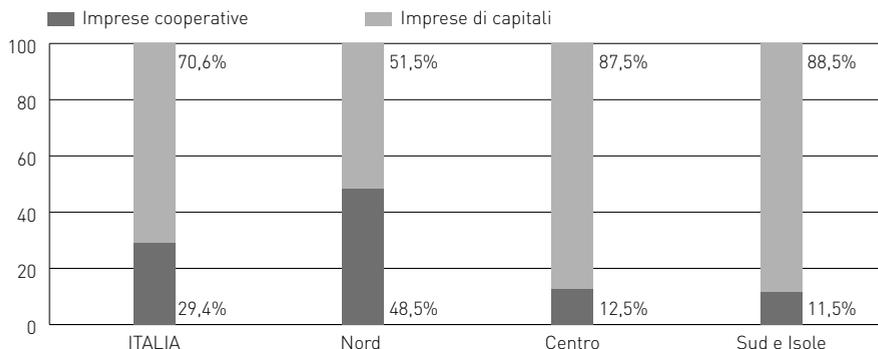
Queste due grandezze inoltre consentono di monitorare l’intensità dello scambio mutualistico della cooperazione agroalimentare avanzata. La *mission* mutualistica delle cooperative di conferimento consiste nell’aggregare, trasformare e valorizzare sul mercato finale i conferimenti dei soci agricoltori che sono remunerati a prezzi

⁸ Il valore degli approvvigionamenti è stato stimato grazie ai dati di approvvigionamento delle cooperative di conferimento rilevati attraverso l’indagine strutturale.

⁹ Il valore dei conferimenti è stato stimato grazie ai dati delle cooperative di conferimento rilevati attraverso l’indagine strutturale.

più elevati rispetto alle condizioni ordinarie di mercato. Secondo i termini di legge le cooperative sono riconosciute a mutualità prevalente 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).

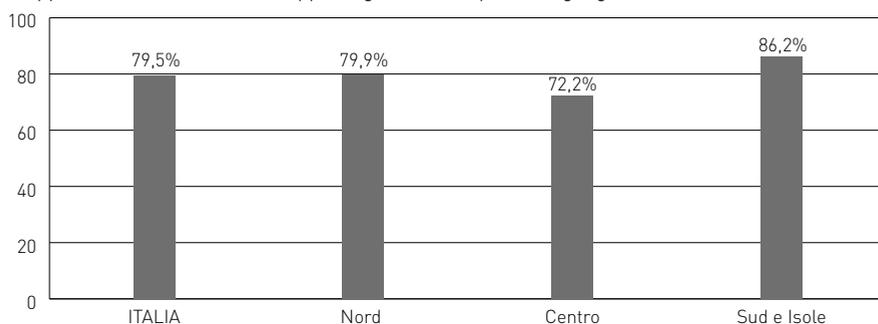
Figura 1.10. Quota di PLV valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata attraverso i conferimenti per aree geografiche (2012)



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

Nell'ambito dell'intero sistema cooperativo agroalimentare associato, come visto, i conferimenti da soci sono stimati per il 2012 in circa 15,1 miliardi di euro, mentre il valore totale degli approvvigionamenti nello stesso anno è di oltre 19,0 miliardi. Rapportando i due valori emerge un peso dei conferimenti sugli acquisti complessivi del sistema agroalimentare associato del 79,5%, un dato che offre solide garanzie del rispetto del criterio di prevalenza mutualistica e della coerenza alla *mission* cooperativa (figura 1.11).

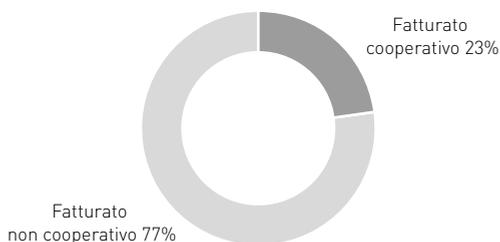
Figura 1.11. Mutualità della cooperazione agroalimentare associata in Italia (rapporto fra conferimenti ed approvvigionamenti, per aree geografiche, 2012)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concooperative, Legacoop Agroalimentare, Unicoop e indagine diretta 2014.

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 semplice funzione di concentrazione delle produzioni degli associati, il grado di mutualità raggiunge valori prossimi al 100%. Queste considerazioni giustificano il più elevato grado di mutualità presente nel Sud del Paese, in cui il sistema cooperativo è meno evoluto, rispetto al Nord. Allo stesso tempo in questa parte del Paese, nonostante la presenza di realtà di grandi dimensioni e strutturate, la mutualità si mantiene molto elevata e nettamente superiore ai termini di legge, a testimonianza del forte legame che anche la cooperazione avanzata mantiene con il tessuto produttivo agricolo. Un ulteriore elemento di analisi che permette valutare il ruolo della cooperazione associata all'interno del più ampio sistema agroalimentare italiano è offerto dalla quantificazione del suo contributo alla generazione del fatturato totale dell'industria alimentare. Per questa misurazione, è stato considerato il fatturato della cooperazione decurtato di una quota riconducibile al settore dei servizi¹⁰ poiché alcune di queste attività non sono assimilabili a quelle svolte dell'industria alimentare. Adottando tale metodo di calcolo il nuovo aggregato di fatturato per la cooperazione associata è pari per il 2012 a circa 30 miliardi di euro, valore che, confrontato con il fatturato totale dell'industria alimentare italiana (130 miliardi di euro nel 2012 secondo Federalimentare), determina un'incidenza del sistema cooperativo associato del 23% sulla ricchezza complessivamente prodotta dall'alimentare italiano, pari a poco meno di un quarto del totale (figura 1.12).

Figura 1.12. Il peso della cooperazione associata sull'industria alimentare italiana
(incidenza sul fatturato, 2012)



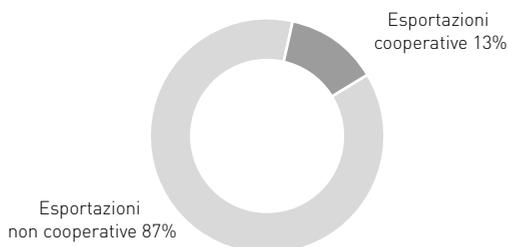
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unicoop e Fedalimentare.

¹⁰ Ai fini della stima dell'incidenza del ruolo della cooperazione sul valore della produzione dell'industria alimentare, il fatturato totale della cooperazione associata è stato depurato di una quota rilevante (85%) del valore del fatturato del settore servizi (pari nel 2012 a circa 5,5 miliardi di euro). In questa maniera sono state escluse le attività dei servizi non direttamente imputabili all'industria alimentare e dunque non delegate alla lavorazione e commercializzazione delle produzioni primarie. Si stima perciò un 15% del fatturato dei servizi imputabile a funzioni classiche dell'industria alimentare (ad esempio la produzione e commercializzazione di mangimi).

Un ultimo elemento di analisi, che consente di completare il profilo strategico della cooperazione associata, riguarda il suo grado di internazionalizzazione che valuta la capacità di penetrazione e presidio dei mercati esteri, di grande rilevanza in un momento in cui la domanda interna appare stagnante e quella extra-domestica più dinamica. Questo indicatore è dato dal confronto fra il valore delle esportazioni del sistema cooperativo e il valore delle esportazioni delle imprese non cooperative.

Nel corso del 2012 le vendite estere delle imprese cooperative associate sono pari a quasi 4 miliardi di euro¹¹, con un'incidenza sul fatturato complessivo dell'11%. Confrontando tale valore con il totale delle esportazioni agroalimentari italiane del 2012 (pari a circa 31 miliardi di euro), emerge un contributo della cooperazione pari al 13% delle esportazioni italiane di prodotti agroalimentari (figura 1.13).

Figura 1.13. Il peso della cooperazione associata rispetto al totale delle esportazioni agroalimentari nazionali (2012)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unicoop, indagine diretta 2014 e Istat.

Sebbene l'incidenza della cooperazione associata sul totale export italiano sia ancora contenuta rispetto al ruolo giocato dalle imprese di capitali, questo contributo si sta rafforzando, infatti nel 2009 lo stesso indicatore era pari al 9%. In questa prospettiva un ruolo essenziale è giocato dal radicamento territoriale molto forte che la cooperazione ha in fase di approvvigionamento della materia prima, che fa sì che l'origine dei propri prodotti sia esclusivamente italiana. La valorizzazione del proprio modello produttivo integralmente "made in Italy" può quindi costituire un importante strumento di penetrazione nei mercati esteri.

1.8. IL TESSUTO PRODUTTIVO AGROALIMENTARE ED IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE TRA LE GRANDI IMPRESE

Gli ultimi spunti di riflessione sul sistema cooperativo sono offerti da un confronto a livello di impresa, facendo riferimento alle caratteristiche del tessuto produttivo dell'alimentare e successivamente focalizzandosi sulle imprese di maggiori dimensio-

¹¹ Il valore delle esportazioni è stato stimato grazie ai dati delle cooperative esportatrici rilevati attraverso l'indagine strutturale.

ni. Il quadro strutturale dell'industria alimentare italiana al 2011 mostra la presenza di un elevato numero di imprese – oltre 58.000 – che impiegano circa 433.000 occupati; complessivamente le dimensioni medie di impresa si attestano a 2,2 milioni di euro e circa 7,5 addetti (tabella 1.11).

Tabella 1.11. Indicatori di rilievo dell'alimentare italiano (2011)

INDUSTRIA ALIMENTARE	
Imprese alimentari, delle bevande e del tabacco	58.077
Addetti totali	433.000
Fatturato medio per impresa (milioni €)	2,2
Addetti medi per impresa (num.)	7,5
Quota imprese con oltre 9 addetti	12,9%

* Dati riferiti al 2010

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

Questi dati fanno riferimento al 2011 ed il confronto con i dati elaborati dall'Osservatorio nella scorsa annualità di lavoro mostra come la cooperazione presenti una dimensione media di impresa (5,9 milioni di euro di fatturato e 16 addetti) superiore a quella relativa all'industria alimentare nel complesso, di cui la cooperazione stessa fa parte.

Questo *gap* risiede soprattutto nella natura intrinseca della forma cooperativa, di base “aggregativa”, rispetto alla forma della gran parte delle industrie alimentari, per lo più di piccole dimensioni e a carattere artigiano. Nel 2012 le dimensioni medie della cooperazione agroalimentare associata si irrobustiscono fino ai 6,9 milioni di euro di fatturato e 18,5 addetti per cooperativa¹².

Il dato medio in entrambi i casi non evidenzia le differenze che caratterizzano il quadro reale, che si presenta molto più variegato.

Così come accade nel più ampio settore manifatturiero italiano, anche nell'agroalimentare la gran parte delle imprese – cooperative e non – sono di piccola e piccolissima dimensione economica (solo poco meno del 13% delle unità produttive impiega oltre 9 addetti), ma sono presenti anche grandi imprese con dimensioni organizzative e strutturali di rilievo.

Questo dualismo ha caratterizzato e continua a caratterizzare il sistema agroalimentare italiano, in cui, soprattutto negli ultimi anni in cui più forti sono stati gli effetti negativi della crisi economica, le imprese di maggiori dimensioni hanno goduto di vantaggi competitivi in un contesto di mercato sempre più globale che richiede scale operative e capacità di investimento rilevanti. Fra queste ultime figurano anche i grandi big della cooperazione.

¹² Questo irrobustimento è anche legato al fatto che nella definizione di questi numeri nel 2012 non è stata considerata una organizzazione di rappresentanza che aveva un elevato numero di cooperative di piccolissime dimensioni, che contribuivano a mantenere le medie su livelli meno elevati.

Concentrando l'attenzione sulle prime 50 imprese del settore alimentare in ordine di fatturato 2012 (Tabella 1.13), si evidenzia come complessivamente contribuiscano con un giro d'affari di 53 miliardi di euro – pari al 40,8% del fatturato totale dell'industria alimentare¹³ – e garantiscano oltre 128.000 posti di lavoro, con un'incidenza sull'occupazione del settore di circa il 30%.

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 grazie a *brand* consolidati e riconosciuti su un mercato per definizione di largo consumo. Infatti, se si considerano esclusivamente le prime 15 realtà, queste determinano da sole il 26% del fatturato e il 21% dell'occupazione del settore alimentare. La classifica vede la contemporanea presenza di grandi gruppi nazionali, delle più importanti multinazionali dell'alimentare (con le proprie filiali italiane) e – evidenziate in grassetto – di imprese cooperative.

In questo caso ritroviamo le realtà già messe in evidenza nella Top25 cooperativa. Complessivamente la ricchezza generata dalle undici cooperative presenti nella classifica è pari a 9,3 miliardi di euro, il 18% del fatturato complessivo riconducibile alla Top50, mentre la quota di occupati della cooperazione raggiunge un peso del 12% con 15.289 dipendenti.

Le imprese cooperative, infatti, ricadono prevalentemente nella seconda metà della classifica, evidenziando, fra i big di settore, una maggiore forza delle imprese di capitali. Allo stesso tempo la presenza delle cooperative fra i *top player* nei rispettivi settori di attività, mostra come l'organizzazione cooperativa può garantire il conseguimento di performance paragonabili alle più grandi industrie private nazionali e multinazionali, in particolare per alcuni settori, in primis per i comparti legati alla zootecnia (carne e latte).

Al pari degli altri big player, infatti, negli ultimi anni le cooperative italiane sono state protagoniste di processi di crescita interna ed esterna – tramite processi di fusione e acquisizione – e di sempre maggiore orientamento al mercato, che hanno consentito loro di consolidare le quote di mercato nazionale ed estero, coniugati ad una forte tutela dell'interesse della propria base sociale agricola.

13 Il dato Federalimentare indica per l'industria alimentare un fatturato di 130 miliardi di euro per il 2012.

Tabella 1.12. Il ruolo della cooperazione nella Top50 delle imprese alimentari italiane
(in ordine di per fatturato, 2012. Cooperative in grassetto)

	Ragione sociale	Fatturato (mln €)	Dipendenti (num.)	Settore di attività
1	Parmalat* [1]	5.227,0	15.645	Lattiero-caseario
2	Barilla Holding*	3.938,3	12.460	Molini e pastifici
3	Cremonini*	3.363,2	11.970	Carni
4	Agricola Tre Valli (2)	3.101,6	6.130	Carni
5	Veronesi Holding*	2.731,4	7.113	Carni
6	Ferrero	2.550,2	6.095	Dolciario
7	Perfetti Van Melle*	2.487,7	13.952	Dolciario
8	UNILEVER Italia	1.582,7	514	Alimentari
9	Nestlè Italiana*	1.417,2	3.764	Dolciario
10	Gruppo Lactalis Italia*	1.411,8	3.079	Lattiero-caseario
11	Gesco Consorzio Cooperativo (3)	1.349,3	620	Carni
12	Davide Campari-Milano* [4]	1.341,0	2.450	Bevande alcoliche
13	Luigi Lavazza*	1.330,7	3.610	Caffè
14	Coca-Cola Hbc Italia	1.114,8	2.991	Bevande analcoliche
15	Kraft Foods Italia*	1.054,0	692	Alimentari
16	Massimo Zanetti Beverage Group*	986,7	2.678	Caffè
17	ConsERVE Italia Società cooperativa agricola*	957,4	3.109	Conserviero
18	Granlatte Società cooperativa agricola*	935,1	2.042	Lattiero-caseario
19	GF Group* [5]	851,9	3.367	Ortofrutticolo
20	Sanpellegrino*	825,1	1.883	Bevande analcoliche
21	Zoppas Finanziaria*	712,6	1.667	Bevande analcoliche
22	Heineken Italia	662,5	943	Birra
23	IS Holding* [6]	652,2	1.828	Conserviero
24	Grandi Salumifici Italiani	652,2	1.843	Carni
25	Bolton Alimentari [7]	600,7	629	Conserviero

	Ragione sociale	Fatturato (mln €)	Dipendenti (num.)	Settore di attività
26	La Doria*	578,9	933	Conserviero
27	Bunge Italia	550,3	168	Oleario
28	Consorzio Latterie Virgilio* (8)	550,1	446	Lattiero-caseario
29	FINDUS – C.S.I. Compagnia surgelati italiani	544,5	556	Surgelati
30	Fratelli Martini & C.	542,3	362	Bevande alcoliche
31	EUROVO (9)	533,7	240	Uova
32	Cantine Riunite & CIV Società cooperativa agricola*	512,3	330	Vitivinicolo
33	Unigrà* (10)	509,2	473	Oleario
34	UNIPEG*	482,4	316	Carni
35	VOG – Consorzio delle cooperative ortofrutticole dell'Alto Adige	459,8	48	Ortofrutticolo
36	Carapelli Firenze	446,9	300	Oleario
37	Heinz Italia (11)	431,6	966	Alimentari
38	Fratelli De Cecco di Filippo – Fara San Martino* (12)	430,1	1.355	Molini e pastifici
39	Colussi*	422,6	2.263	Molini e pastifici
40	Eridania Sadam* (gruppo SECI)	421,5	423	Zucchero
41	Roquette Italia	416,2	473	Amidi e prodotti amidacei
42	EURICOM – European Rice Company*	414,3	403	Risiero
43	Bauli (13)	412,1	1.441	Dolciario
44	Grandi Molini Italiani*	373,0	242	Molini e pastifici
45	Pastificio Rana*	371,7	1.350	Molini e pastifici
46	Illycaffè (14)	360,6	990	Caffè
47	Sammontana*	358,0	1.351	Conserviero
48	Giuseppe Citterio*	355,5	1.126	Conserviero
49	ALCAR UNO*	355,2	245	Carni
50	COPROB – Cooperativa Produttori Bieticoli	341,9	405	Zucchero

*= Dati di bilancio consolidato

(1) Dal 03/07/12 ha consolidato integralmente Lactalis American Group Inc., Lactalis do Brasil – Comercio, Importação e Exportação de Laticínios Ltda e Lactalis Alimentos México S. de R.L.”

(2) La cooperativa gravita nell’orbita del gruppo Veronesi.

(3) La cooperativa gravita nell’orbita del gruppo Amadori.

(4) Dall’ottobre 2012 ha consolidato integralmente la Lascelles DeMercado & Co. Ltd.

(5) L’attività primaria riguarda la distribuzione di prodotti ortofrutticoli (anche di provenienza estera).

(6) Dal 18/09/11 ha consolidato integralmente il gruppo Alcisa Italia.

(7) Nel 2012 acquisisce il ramo d’azienda “Simmenthal” del gruppo Kraft.

(8) Nel 2012 ha consolidato integralmente la Brendolan Prosciutti.

(9) In data 01/01/2012 ha incorporato Novissime.

(10) Già LM 938. In data 01/01/2012 ha incorporato Martini Luciano & C.

(11) In data 31/12/2011 ha incorporato Plada e Aial.

(12) Nel 2012 sono uscite dall’area di consolidamento De.Fin, Dese Mark e Prodotti Mediterranei Inc.

(13) Dal 2012 conduce in affitto il ramo d’azienda relativo allo stabilimento sito in Romanengo (Cr) della FBF.

(14) Nel 2012 ha consolidato integralmente Eltrade e Illy NL B.V. e sono uscite dall’area di consolidamento Illycaffè Asia Pacific Ltd. e Porto de Santos Comércio e Exportação Ltda.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confer cooperative, Legacoop Agroalimentare, Unicoop e Mediabanca

2. Caratteristiche e performance economico-finanziarie: analisi comparata tra cooperative e società di capitali nell'agroalimentare italiano

2.1. INTRODUZIONE E ASPETTI METODOLOGICI

L'analisi di bilancio costituisce da sempre uno degli strumenti dell'Osservatorio della cooperazione agricola italiana per l'analisi e il monitoraggio del sistema cooperativo nazionale che opera nell'agroalimentare. Nel caso specifico del presente lavoro, l'analisi di bilancio è stata realizzata allo scopo di valutare gli effetti e le risposte della cooperazione agroalimentare nel contesto di crisi economica (dal 2008 sino al 2012), in comparazione con quanto avvenuto nelle società di capitali che operano nello stesso settore.

Più nel dettaglio, le *performance* di bilancio delle cooperative saranno messe a confronto con i risultati delle imprese non cooperative attive nella trasformazione alimentare; questo perché in genere l'attività dell'impresa cooperativa si focalizza sulla conservazione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agroalimentari, mentre resta in capo ai soci la copertura della fase più prettamente agricola della filiera¹⁴.

La valutazione comparata tra imprese cooperative e società di capitali ha richiesto anzitutto la costruzione di due rispettivi campioni di analisi.

Dal punto di vista metodologico, l'attività ha previsto anzitutto l'estrazione e la raccolta dei bilanci delle imprese appartenenti ai due universi di indagine (cooperative agroalimentari e industria alimentare organizzata in forma di società di capitali) per l'intero periodo 2008-2012, attingendo dalla banca dati Aida – Bureau Van Dijk. Il database così costruito è stato successivamente oggetto di verifiche e modifiche al fine di rendere omogenei i campioni e comparabili i risultati.

A tale ultimo proposito, va anzitutto segnalato come ai fini dell'analisi siano state considerate esclusivamente le società – cooperative e di capitali – con disponibilità di

14 MIPAAF, 2009, Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2006-2007*. Agra, Roma.

bilancio per l'intera serie storica 2008-2012 (escludendo quelle per le quali si è riscontrata l'assenza dei dati di bilancio per uno qualsiasi degli anni presi in considerazione). Allo stesso tempo, nel campione delle cooperative sono state considerate anche le imprese controllate di altra forma giuridica, dato che anche queste realtà vengono utilizzate dal movimento cooperativo per commercializzare i prodotti conferiti dalla base sociale. In tali casi (imprese cooperative a capo di un gruppo) sono stati considerati i bilanci consolidati della cooperativa capogruppo; in loro assenza (per mancanza di disponibilità) sono stati invece considerati sia il bilancio d'esercizio della cooperativa che il bilancio delle società controllate (scelta che ha comportato l'individuazione delle imprese di capitali controllate dalle imprese cooperative, grazie anche alle informazioni recepite nelle anagrafiche rese disponibili dalle Organizzazioni Nazionali di Rappresentanza). Infine, si segnala come i campioni finali sui quali è stata realizzata l'analisi sono stati depurati dalla presenza di imprese con valori di bilancio anomali (ad esempio, fatturato negativo, costo del lavoro negativo, *trend* poco attendibili sulle variabili economiche e finanziarie esaminate, ecc.).

Solo dopo aver apportato le modifiche sopra menzionate si è giunti alla definizione finale dei campioni di analisi rappresentativi della cooperazione e delle società di capitali operanti nell'industria alimentare. La comparazione tra questi due campioni permette la verifica delle diverse *performance* registrate da queste due forme d'impresa nel periodo in questione; tuttavia in tal caso si sottolinea come i risultati dell'analisi di bilancio siano almeno in parte attribuibili al diverso peso che nei due universi assumono gli specifici comparti merceologici in cui le imprese operano (dolciario, vitivinicolo, olivicolo, lattiero-caseario, ecc.).

Per offrire ulteriori elementi di analisi e facilitare la comparabilità dei risultati conseguiti da cooperative e società di capitali, per alcuni comparti di particolare rilievo per la cooperazione agroalimentare – lattiero-caseario, ortofrutticolo e vitivinicolo – sono stati costruiti dei sub-campioni sia nell'ambito delle imprese cooperative che con riguardo alle società di capitali.

Ne deriva come l'analisi di bilancio proposta in questa sede basi la propria fondamento sulla costruzione e successiva analisi (comparata) di otto campioni di analisi: ai due campioni rappresentativi della cooperazione agroalimentare e delle società di capitali che operano nell'alimentare si affiancano sei sub-campioni, corrispondenti ai comparti merceologici oggetto di approfondimento – lattiero-caseario, ortofrutticolo, e vitivinicolo – per ciascuna delle due forme d'impresa considerate.

Tutti i campioni sono ampiamente rappresentativi dei rispettivi universi di riferimento. Ciò non solo grazie all'ampia numerosità delle imprese esaminate ma soprattutto in virtù del fatturato sviluppato. A tale proposito si consideri che la rappresentatività del campione della cooperazione agroalimentare si attesta attorno all'80%¹⁵,

¹⁵ I 28 miliardi di euro di fatturato delle imprese del campione vanno infatti raffrontati su un fatturato complessivo della cooperazione agroalimentare di circa 35 miliardi di euro.

mentre il campione utilizzato per l'analisi delle società di capitali rappresenta l'84% del fatturato stimato per l'universo di riferimento¹⁶ (tabella 2.1).

L'elevata rappresentatività campionaria in termini di fatturato assume un'importanza centrale in virtù delle modalità di calcolo adottate. Gli indici di bilancio sono stati, infatti, ottenuti come medie ponderate dei valori di bilancio delle singole imprese. In altri termini, indici di bilancio e risultati derivano da rapporti e calcoli matematici applicati alla sommatoria dei valori economici e finanziari delle imprese appartenenti a ciascun campione. In questo contesto, nel calcolo degli indici le imprese pesano sulla media complessiva del settore al quale appartengono proporzionalmente al peso dei rispettivi valori economici e finanziari. Allo stesso modo, maggiore è il valore assoluto delle variabili economiche e finanziarie utilizzate (il fatturato ne rappresenta una delle principali) maggiore risulta l'affidabilità dei risultati e la loro estendibilità agli universi di riferimento (totale agroalimentare e tre sub-comparti merceologici oggetto di approfondimento).

Tabella 2.1. I campioni dell'analisi di bilancio: numero di imprese, fatturato e dimensione media [2012]¹⁷

	COOPERATIVE			SOCIETÀ DI CAPITALI		
	Numero	Fatturato (mrd €)	Dimensione media (mln €)	Numero	Fatturato (mrd €)	Dimensione media (mln €)
TOTALE	2.351	28,2	12,0	4.779	76,8	16,1
Lattiero – caseario	419	5,5	13,0	408	8,0	19,5
Vitivinicolo	283	3,0	10,6	475	4,6	9,7
Ortofrutta e conserve vegetali*	513	6,1	11,8	436	5,2	11,9

*Escluso vivaismo.

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk.

Considerata la variabilità del contesto di mercato e delle *performance* aziendali all'interno dell'agroalimentare italiano (a prescindere dalla forma giuridica delle imprese), oltre ad un approfondimento sui comparti merceologici di maggior rilievo per la cooperazione agroalimentare, si è ritenuto opportuno stratificare i risultati dell'analisi a seconda della classe dimensionale delle imprese. La dimensione aziendale è ormai divenuta uno dei temi cruciali nel dibattito sulla competitività del settore. In questo contesto, l'analisi economico finanziaria proposta nel presente lavoro ha cercato di verificare le diverse *performance* delle imprese non solo in base al comparto

16 Il fatturato realizzato dalle imprese non cooperative dell'alimentare italiano è stimabile in circa 92 miliardi di euro. Ai 127 miliardi di euro di fatturato stimati da Federalimentare per il 2012 vanno infatti sottratti i 35 miliardi di euro fatturati dalle cooperative agroalimentari.

17 Sia nella tabella 1 che nella successiva tabella 2 la sommatoria dei valori (numero di imprese e fatturato) attribuibili ai tre specifici sub-comparti merceologici (vitivinicolo, lattiero-caseario e ortofrutticolo) non restituisce il totale dei due campioni di riferimento, ossia, rispettivamente, la cooperazione agroalimentare e l'industria alimentare e delle bevande. Ovviamente ciò non accade perché in questi due ultimi universi rientrano tantissime imprese, cooperative e non, che non operano nei tre sub-comparti merceologici oggetto di approfondimento.

merceologico di appartenenza ma anche in base alla dimensione operativa dell'attività. A tal fine, tutti gli otto campioni in esame (quattro per le imprese cooperative e quattro per le società di capitali: vedi tabella 2.1), e ovviamente i risultati che ne sono conseguiti, sono stati stratificati nelle quattro soglie dimensionali definite e comunemente utilizzate a livello comunitario, ossia:

- grandi imprese: fatturato superiore a 50 milioni di euro;
- medio imprese: fatturato compreso tra 10 e 50 milioni di euro;
- piccole imprese: fatturato compreso tra 2 e 10 milioni di euro;
- micro imprese: fatturato inferiore a 2 milioni di euro.

Dalla tabella 2.2 emerge come in tutti i campioni presi in esame la gran parte delle imprese – cooperative o società di capitali – sia di piccola o piccolissima dimensione economica, mentre, in maniera speculare, la maggior parte del fatturato è realizzata dalle realtà di grandi dimensioni.

Per ciascuno dei campioni sopra descritti (tabella 2.2) sono stati indagati diversi ambiti di analisi tramite l'utilizzo dei principali indicatori economici, finanziari e patrimoniali (tabella 2.3). A tale proposito, si segnala come accanto ai più "tradizionali" indici di bilancio si è affiancata la costruzione di alcuni indici "ad hoc" in grado di cogliere le specificità contabili della forma cooperativa e rendere più attendibile la comparazione con le *performance* registrate dalle società di capitali.

Prima di passare in rassegna i risultati dell'analisi e fare qualsiasi considerazione in merito, è infatti anzitutto doveroso rimarcare le specificità contabili di una cooperativa agroalimentare (focalizzando l'attenzione su quelle di conferimento) e come queste impattano sulla lettura delle *performance* economico-finanziarie e conseguentemente su una valutazione comparata rispetto all'universo delle società di capitali.

Su tale questione si rimanda a quanto già segnalato in altri lavori realizzati dall'Osservatorio della cooperazione agricola italiana¹⁸, limitandosi in questa sede ad alcuni brevi cenni sull'impatto che il particolare *status* giuridico e civilistico della forma cooperativa ha sul Conto Economico e sullo Stato Patrimoniale del bilancio.

Sul primo versante (Conto Economico), coerentemente con il proprio scopo mutualistico, i margini di una cooperativa agricola vengono in genere utilizzati per remunerare i conferimenti di materia prima agricola dei soci a valori superiori a quelli di mercato, fatta salva la scelta di accantonare una parte dei margini realizzati per finanziare i futuri investimenti.

¹⁸ A tale proposito si veda:

- MIPAAF, 2013, Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Caratteristiche e performance della cooperazione agroalimentare*. Agra, Roma.
- MIPAAF, 2012, Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Credito e cooperazione*. Agra, Roma.
- MIPAAF, 2011, Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2008-2009*. Agra, Roma.
- MIPAAF, 2009, Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2006-2007*. Agra, Roma.

Tabella 2.2. I campioni dell'analisi di bilancio stratificati per dimensione aziendale: numero di imprese, fatturato e dimensione media (2012)

	Numerosità		Fatturato (mln €)		Dimensione media (mln €)
	Valori assoluti	Quota %	Valori assoluti	Quota %	
Fatturato > 50 mln €	87	4%	18.947	67%	217,8
Fatturato tra 10 e 50 mln €	262	11%	5.572	20%	21,3
Fatturato tra 2 e 10 mln €	634	27%	3.016	11%	4,8
Fatturato < 2 mln €	1.368	58%	647	2%	0,5
TOTALE COOPERAZIONE AGRICOLA	2.351	100%	28.182	100%	12,0
Fatturato > 50 mln €	11	4%	1.359	45%	123,6
Fatturato tra 10 e 50 mln €	54	19%	994	33%	18,4
Fatturato tra 2 e 10 mln €	113	40%	574	19%	5,1
Fatturato < 2 mln €	105	37%	70	2%	0,7
COOPERAZIONE VITIVINICOLA	283	100%	2.997	100%	10,6
Fatturato > 50 mln €	21	4%	3.483	58%	165,8
Fatturato tra 10 e 50 mln €	74	14%	1.731	29%	23,4
Fatturato tra 2 e 10 mln €	139	27%	691	11%	5,0
Fatturato < 2 mln €	279	54%	152	3%	0,5
COOPERAZIONE ORTOFRUTTICOLA	513	100%	6.057	100%	11,8
Fatturato > 50 mln €	18	4%	3.319	61%	184,4
Fatturato tra 10 e 50 mln €	61	15%	1.207	22%	19,8
Fatturato tra 2 e 10 mln €	175	42%	812	15%	4,6
Fatturato < 2 mln €	165	39%	112	2%	0,7
COOPERAZIONE LATTIERO-CASEARIA	419	100%	5.449	100%	13,0
Fatturato > 50 mln €	299	6%	47.857	62%	160,1
Fatturato tra 10 e 50 mln €	955	20%	20.653	27%	21,6
Fatturato tra 2 e 10 mln €	1.371	29%	6.724	9%	4,9
Fatturato < 2 mln €	2.154	45%	1516	2%	0,7
TOT. INDUSTRIA ALIMENTARE E DELLE BEVANDE	4.779	100%	76.750	100%	16,1
Fatturato > 50 mln €	22	5%	1.750	38%	79,6
Fatturato tra 10 e 50 mln €	91	19%	2.043	44%	22,4
Fatturato tra 2 e 10 mln €	143	30%	657	14%	4,6
Fatturato < 2 mln €	219	46%	174	4%	0,8
INDUSTRIA VINO	475	100%	4.624	100%	9,7
Fatturato > 50 mln €	22	5%	2.219	43%	100,9
Fatturato tra 10 e 50 mln €	104	24%	2.096	41%	20,2
Fatturato tra 2 e 10 mln €	146	33%	727	14%	5,0
Fatturato < 2 mln €	164	38%	132	3%	0,8
INDUSTRIA DELLE CONSERVE VEGETALI	436	100%	5.175	100%	11,9
Fatturato > 50 mln €	33	8%	5.179	65%	156,9
Fatturato tra 10 e 50 mln €	96	24%	2.024	25%	21,1
Fatturato tra 2 e 10 mln €	132	32%	629	8%	4,8
Fatturato < 2 mln €	147	36%	128	2%	0,9
INDUSTRIA LATTIERO-CASEARIA	408	100%	7.959	100%	19,5

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Ne consegue, come la gran parte della redditività venga contabilizzata in bilancio come un costo (assieme ai “costi di acquisto per materie prime e semilavorati”) e come in questo contesto sia praticamente impossibile verificare la redditività effettiva di una cooperativa da una mera analisi dei bilanci. Date queste premesse, gli indici di redditività proposti nel presente lavoro vanno intesi anzitutto come capacità di accantonare una parte degli utili conseguiti per investimenti futuri. Sono invece gli indici di efficienza quelli che meglio si prestano per comparare le *performance* economiche di cooperative e società di capitali, specie se letti in un’ottica dinamica (guardando alla loro evoluzione nel tempo).

Tabella 2.3. Ambiti di analisi e rispettivi indici di bilancio

AMBITI DI ANALISI	INDICI DI BILANCIO
Struttura/ Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Valore aggiunto / Fatturato (livello di integrazione verticale) • Costo del lavoro / Valore aggiunto (intensità di lavoro) • Ammortamenti / Valore aggiunto (intensità di capitale)
Sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> • Variazione dei ricavi • Variazione del valore aggiunto • Variazione delle retribuzioni
Redditività, Efficienza e Investimenti	<ul style="list-style-type: none"> • ROS (redditività delle vendite): Risultato Operativo / Fatturato • ROI (remunerazione del capitale investito): Risultato Operativo / Capitale investito • Rendimento dei dipendenti: Fatturato / Costo del lavoro • Rotazione del capitale: Ricavi / Totale attivo • Rotazione del magazzino: Ricavi / Rimanenze • Peso delle Immobilizzazioni Immateriali sul Totale delle Immobilizzazioni
Equilibrio patrimoniale e finanziario	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di Patrimonializzazione: Patrimonio netto / Totale Passivo • Peso dei soci sui Debiti finanziari: Debiti v/soci per finanziamenti / (Debiti v/banche + Obbligazioni + Debiti v/soci per finanziamenti + Debiti v/altri finanziatori) • Rapporto indipendenza finanziaria: Patrimonio netto / (Patrimonio netto + Debiti finanziari) • Rapporto di indipendenza finanziaria «corretto»: (Patrimonio netto + Debiti v/soci per finanziamenti) / (Patrimonio netto + Debiti finanziari) • Indice di Liquidità: (Attivo circolante – Rimanenze) / Debiti a breve • Grado di copertura immobilizzazioni: (Patrimonio netto + Debiti a lungo) / Totale Immobilizzazioni • Peso degli Oneri Finanziari sul Fatturato

Alcune precisazioni sono altrettanto opportune relativamente ai valori finanziari e patrimoniali (Stato Patrimoniale). Anche a tale riguardo esistono specificità del modello cooperativo che spiegano le diverse *performance* di questa forma d’impresa rispetto a quanto avviene nelle società di capitali.

Su quest’ultimo punto, ci si riferisce *in primis* alla ridotta patrimonializzazione delle imprese cooperative, un’evidenza coerente con la natura e gli obiettivi di questa forma d’impresa. Se in un’impresa di capitali, la remunerazione degli azionisti cresce proporzionalmente al capitale sottoscritto, ciò non avviene nelle cooperative agricole di conferimento, dove la remunerazione dei soci è correlata alla quantità e alla qualità della materia prima agricola conferita a prescindere dal capitale sociale sottoscritto.

Tale sostanziale differenza limita la propensione a immettere capitale sociale nella

cooperativa; allo stesso tempo, però, tale *deficit* viene in parte compensato da rapporti di finanziamento (onerosi e non) tra soci e cooperativa. In sintesi, a differenza di quanto avviene per le società di capitali (dove i soci finanziano l'impresa quasi esclusivamente tramite apporti e sottoscrizioni di capitale sociale), in un'impresa cooperativa i capitali investiti dai soci assumono una duplice veste: apporti e accantonamenti di capitale e sottoscrizione di prestiti. Tutto ciò si riflette ovviamente sulla struttura di finanziamento dell'impresa cooperativa, dove in genere il grado di patrimonializzazione è più basso ma nel contempo una parte del debito è riferibile a un rapporto con i propri soci (si pensi al ruolo e alla diffusione del cosiddetto "prestito sociale"¹⁹), una tipologia di debito che ha caratteristiche diverse, in termini di esigibilità ed onerosità, da quello che invece si intrattiene con finanziatori terzi (ad esempio, le banche). In virtù di tali considerazioni, anche l'interpretazione degli indici di equilibrio finanziario e patrimoniale non può prescindere dal considerare le peculiarità della forma cooperativa e i loro riflessi sul bilancio.

Dopo questo primo paragrafo dedicato ad annotazioni di carattere metodologico ed introduttivo, il capitolo si sviluppa in quattro ulteriori sezioni, dove saranno riportate le principali evidenze dell'analisi economico-finanziaria, in un'ottica di comparazione delle *performance* registrate, rispettivamente, dalle imprese cooperative e dalle società di capitali.

Più in dettaglio, nel paragrafo 2.2 oggetto di comparazione saranno, da un lato, l'intera cooperazione agroalimentare e, dall'altro, l'industria alimentare italiana organizzata in forma di società di capitali. I successivi paragrafi del lavoro, invece, focalizzeranno l'analisi comparata tra cooperative e società di capitali su tre specifici comparti merceologici dell'agroalimentare: nell'ordine, il vitivinicolo (paragrafo 2.3), il lattiero-caseario (paragrafo 2.4) e l'ortofrutticolo (paragrafo 2.5).

2.2. AGROALIMENTARE: COOPERAZIONE VS SOCIETÀ DI CAPITALI

Prima di valutare le *performance*, l'analisi dei bilanci offre alcune indicazioni circa le **caratteristiche strutturali** che differenziano le cooperative dalle altre imprese che operano nell'alimentare (figura 2.1).

Ci si riferisce anzitutto al minor grado di integrazione verticale delle cooperative. In

¹⁹ Nel corso dell'intero lavoro, la variabile "prestito sociale" è stata monitorata rilevando la voce contabile "Debiti verso soci per finanziamento" del Passivo dello Stato Patrimoniale. Nelle cooperative la gran parte del valore contabilizzato in tale voce contabile corrisponde appunto al cosiddetto "prestito sociale". Va tuttavia segnalato come, soprattutto nelle cooperative di secondo grado (consorzi), nella stessa voce possano rientrare i prestiti concessi da soci persone giuridiche (molto spesso altre cooperative), somme queste ultime che, dal punto di vista civilistico, legale e fiscale non possono essere equiparate ai prestiti concessi da soci cooperatori persone fisiche (art. 12 Legge n. 127 del 1971 e art. 13 DPR n. 601 del 1973 modificato dall'art. 10 Legge n. 59 del 1992). Non potendo "isolare" il valore del prestito da soci persone fisiche all'interno della voce contabile "Debiti verso soci per finanziamento", è opportuno tener conto di tale specifica metodologica nella lettura dei risultati riportati nel corso del lavoro.

prima istanza ciò sembra trovare giustificazione nella più bassa intensità dei processi di trasformazione (in molte cooperative l'attività si ferma alla prima trasformazione o è confinata alla pura commercializzazione dei prodotti conferiti dai soci, mentre nelle altre imprese alimentari le attività di prima e seconda lavorazione industriale sono, complessivamente parlando, più intense e diffuse).

Un altro fattore che aiuta a spiegare il minor grado di integrazione verticale delle cooperative risiede nel fatto che questa tipologia di impresa molto raramente internalizza la fase primaria a monte (circostanza che al contrario caratterizza alcuni segmenti dell'industria agroalimentare: a tale proposito basta pensare alle tante e importanti cantine vitivinicole che gestiscono direttamente i vigneti), dato che l'attività prettamente agricola è gestita dai singoli soci agricoltori.

Allo stesso tempo, le cooperative agroalimentari si distinguono, rispetto alle altre imprese alimentari, per una maggiore importanza del fattore lavoro. Ai lavoratori viene infatti distribuito circa il 70% del valore (aggiunto) creato, mentre nelle società di capitali tale quota scende al 55%: ciò suggerisce come le cooperative siano maggiormente focalizzate (rispetto alle altre tipologie d'impresa) su attività "labour intensive", attività che richiedono una maggiore intensità di lavoro e che di conseguenza hanno ricadute sociali di maggiore portata.

Alcune prime importanti indicazioni di *performance* emergono dall'andamento dei principali indicatori di **sviluppo**, ossia, fatturato (vendite), valore aggiunto (ricchezza creata) e retribuzioni (valore lordo dei salari e stipendi pagati ai dipendenti).

In un quadriennio caratterizzato da una perdurante crisi economica (2008-2012) la cooperazione si è distinta dalle altre forme d'impresa per una migliore tenuta dei valori economici ed occupazionali; in questo periodo, infatti, fatturato, valore aggiunto e retribuzioni (*proxy* dell'impatto sull'occupazione) sono cresciute in maniera più significativa proprio nel sistema cooperativo (figure 2.2, 2.3 e 2.4).

Tale risultato nasconde tuttavia delle dinamiche differenziate all'interno della cooperazione agroalimentare; in realtà, infatti, le buone *performance* registrate dalla cooperazione agroalimentare sono il frutto dei risultati raggiunti dalle realtà di medie e grandi dimensioni, mentre al contrario le cooperative più piccole (con fatturato inferiore ai due milioni di euro) hanno visto nel frattempo diminuire le vendite, il valore aggiunto e il valore delle retribuzioni sostenute (tabella 4).

Le dimensioni d'impresa giocano quindi un ruolo chiave nella capacità di sviluppo dell'attività, un'evidenza tra l'altro confermata anche nel tessuto produttivo non cooperativo (tabella 2.4): tra le società di capitali le imprese che sono riuscite a crescere sono quelle di media e grande dimensione, mentre, anche in questo caso, le micro-realtà hanno conosciuto una drastica riduzione (ancor più pronunciata rispetto a quanto avvenuto nel mondo cooperativo) di tutte le variabili monitorate (fatturato, valore aggiunto e retribuzioni).

Se la crisi economica non ha impedito una crescita del fatturato e del valore aggiunto, dall'altro lato, le criticità di mercato hanno influito negativamente sui livelli

di **redditività** dell'agroalimentare. Ciò, in linea generale, si spiega con una crescita dei costi di produzione più che proporzionale rispetto all'aumento dei valori di vendita.

Sul tema della redditività va ricordato ancora una volta come sia impossibile comparare le *performance* di società di capitali e cooperative, date le specificità contabili dell'impresa cooperativa e il loro effetto sui livelli di redditività (paragrafo 2.1).

Fatte queste premesse, l'analisi evidenzia comunque alcuni spunti di interesse: ci si riferisce anzitutto a una riduzione costante, a partire dal 2009, della redditività (delle vendite e del capitale investito) sia tra le cooperative che tra le società di capitali (figure 2.5 e 2.6).

Nel caso delle cooperative, questo calo potrebbe segnalare una minore capacità di accantonare quote di reddito. Tale dinamica è stata particolarmente accentuata tra le cooperative di maggiori dimensioni (tabella 5), ossia quelle realtà che, forti dei buoni risultati garantiti ai propri soci, più spesso riescono a “convincere” la base sociale dell'opportunità di accantonare parte degli utili a scopo di investimento (a discapito di una redistribuzione totale tramite i prezzi di liquidazione). Nelle cooperative di minori dimensioni, invece, questa tendenza è stata meno evidente, probabilmente perché rari e comunque di marginale entità sono i casi di accantonamento del reddito a patrimonio.

Nel tessuto produttivo non cooperativo, invece, la riduzione degli indici di redditività (in tal caso segnale più complessivo della capacità di creare reddito per gli azionisti) ha riguardato in maniera piuttosto intensa tutte le tipologie di impresa, a prescindere dalla dimensione economica (tabella 2.5). Va comunque segnalato come, se da un lato la dimensione aziendale non ha impattato significativamente sull'andamento registrato tra il 2008 e il 2012, dall'altro, tale variabile resta dirimente nel determinarne i livelli assoluti, che restano profondamente diversi (tabella 2.5).

Date le peculiarità della forma cooperativa sul fronte della redditività, una modalità alternativa per comparare le *performance* di cooperative e società di capitali è l'analisi degli indici di **efficienza** (figure 2.7, 2.8 e 2.9).

A tale proposito emerge anzitutto una maggiore capacità delle cooperative di generare fatturato a parità di lavoro (rendimento dei dipendenti) e capitale impiegato (rotazione del capitale). Tale evidenza potrebbe essere paradossalmente legata alla minore flessibilità delle cooperative sul fronte dei volumi commercializzati: se una società di capitali sceglie le quantità da lavorare e commercializzare sulla base della domanda e dei prezzi, e tenendo in mente *in primis* i margini unitari di vendita, ciò non rientra tra le possibilità di una cooperativa. Quest'ultima ha come *mission* primaria quella di garantire uno sbocco commerciale alla produzione agricola della base sociale a prescindere dai prezzi e dai margini. In un periodo critico sul fronte della domanda (2008-2012), tale caratteristica della cooperazione può aver favorito la “tenuta” del fatturato, anche se probabilmente a scapito dei margini.

Indicazioni differenti emergono dalla lettura degli indici sulla rotazione del magazzino: in tal caso, sono le imprese non cooperative a registrare le migliori *performance*

e ciò può essere letto come una più efficiente gestione del magazzino. A tale proposito, va sottolineato come nelle cooperative la programmazione di approvvigionamenti e produzione assume connotati particolarmente complessi (la cooperativa ha l'obbligo di ritirare il prodotto conferito dai soci mentre nella maggior parte dei casi i soci non hanno l'obbligo di conferire tutta la loro produzione agricola alla cooperativa: in tali circostanze per una cooperativa diventa difficile pianificare in modo ottimale i livelli di produzione e magazzino) che potrebbero giustificare una gestione del magazzino meno efficiente rispetto a quanto avviene nelle altre forme d'impresa.

Al di là dei diversi sistemi di misurazione (rendimento dei dipendenti, rotazione del capitale o rotazione del magazzino), in tutti i casi al crescere delle dimensioni aziendali aumenta il livello di efficienza gestionale delle imprese, un'evidenza chiara sia nel sistema cooperativo che nella restante parte del tessuto industriale dell'agroalimentare (tabella 2.6).

Un altro elemento che accomuna le imprese dell'agroalimentare italiano – cooperative e società di capitali – è la riduzione di tutti gli indici di efficienza tra il 2008 e il 2012, una tendenza strettamente correlata al difficile periodo che ha attraversato l'intera economia nazionale (figure 2.7, 2.8 e 2.9). La compressione dei livelli di efficienza aziendale sono stati particolarmente significativi e preoccupanti per le imprese di minore dimensione (con fatturato inferiore a 2 milioni di euro), a prescindere dalla forma giuridica (tabella 2.6).

Sul fronte degli **investimenti**, di particolare interesse sembra essere l'impatto della contestuale crisi economica sulla natura degli investimenti realizzati; nel periodo in questione (2008-2012), sia tra le cooperative che nelle società di capitali scende il peso degli *asset* immateriali (il cui valore deriva da investimenti in attività come pubblicità, ricerca e sviluppo, marchi e brevetti, ecc.) sul totale delle immobilizzazioni (figura 2.10). Sotto la spinta delle difficili condizioni dell'economia, i tagli di spesa decisi dalle imprese sembrano aver riguardato in prima istanza questa tipologia di investimenti. Si tratta di un'evidenza coerente con le prassi aziendali in contesti di crisi (tradizionalmente le prime voci di bilancio ad essere intaccate dalle scelte di riduzione dei costi sono propri gli investimenti "immateriali"); allo stesso tempo, ciò desta preoccupazione in virtù della storica residualità di questa tipologia di investimenti nell'agroalimentare italiano (e ancor di più nel sistema cooperativo, soprattutto tra le realtà di minori dimensioni economiche), nonostante essi abbiano assunto negli ultimi decenni una centralità progressivamente maggiore nel definire i livelli di competitività delle imprese²⁰.

Un ambito di analisi particolarmente importante è quello relativo all'**equilibrio finanziario e patrimoniale**, anche in virtù di alcune peculiarità nelle forme di fi-

²⁰ Su questo punto si veda:

- MIPAAF, 2011, Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2008-2009*. Agra, Roma.
- MIPAAF, 2009, Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2006-2007*. Agra, Roma.

nanziamento dell'impresa cooperativa. Per i motivi accennati nel paragrafo 2.1, le cooperative sono significativamente meno patrimonializzate delle società di capitali (figura 2.11); allo stesso tempo, però, i soci non finanziano la cooperativa solo tramite apporto di capitale sociale (o accantonamento di utili a riserva) ma molto spesso anche tramite titoli di debito (tra cui riveste un ruolo di primissimo piano il cosiddetto "prestito sociale"), diversamente da quanto in genere avviene nelle altre forme societarie (figura 2.12).

A prescindere dalla tipologia di finanziamento (a titolo di capitale o di debito), il legame socio-cooperativa è particolarmente stretto nelle realtà di minori dimensioni (tabella 2.7); sono queste le cooperative che registrano i più elevati livelli di patrimonializzazione e nel contempo un più significativo peso del prestito da soci sul totale dei debiti finanziari (debiti contratti con banche, soci o qualsiasi altro finanziatore allo scopo di reperire capitale d'investimento). Ciò trova una prima giustificazione nelle maggiori difficoltà che incontrano le cooperative più piccole nell'accesso al credito bancario (in tali contesti, i capitali necessariamente provengono in buona parte dalla base sociale); inoltre, è da sottolineare come in genere le cooperative di minori dimensioni si caratterizzino per un'attività meno complessa (in termini di processi e prodotti) cui consegue una minore necessità di attingere a capitale di terzi.

Prescindendo dalle differenze riscontrabili tra le varie tipologie di cooperative, il prestito da soci si configura comunque come una forma complementare di finanziamento del socio alla cooperativa che compensa – seppur con implicazioni di natura differente, trattandosi formalmente di un finanziamento a titolo di debito – il minor grado di patrimonializzazione rispetto a quanto avviene nelle società di capitali.

La costruzione di indicatori finanziari "ad hoc" in grado di tener conto delle peculiarità finanziarie delle cooperative dimostra come tale compensazione esista pur risultando soltanto parziale. A tale riguardo, oltre all'indice di indipendenza finanziaria (che misura il rapporto tra i mezzi propri – patrimonio netto – e i capitali di terzi) è stato calcolato un indice di indipendenza finanziaria "corretto", dove tra i mezzi propri (ossia il capitale apportato o accantonato dalla proprietà) è stato considerato oltre al patrimonio netto anche il prestito da soci. Utilizzando quest'ultimo indice è evidente come la distanza tra società di capitali e cooperative (in termini di indipendenza finanziaria da terzi appunto) si riduce sensibilmente pur mantenendosi elevata (si vedano, in maniera comparativa, le figure 2.13 e 2.14). In altri termini, una lettura più approfondita evidenzia come la capacità di "autofinanziarsi" delle cooperative sia in realtà superiore a quella che emergerebbe da una tradizionale e decontestualizzata analisi di bilancio; allo stesso tempo, pur considerando l'importante flusso di finanziamento da soci sotto forma di debito, le cooperative registrano comunque una maggiore debolezza nel reperire capitali dalla propria base sociale, e specularmente una maggiore necessità di accedere a finanziamenti da terzi (*in primis* banche).

Tale *gap* tra cooperative e società di capitali in termini di indipendenza finanziaria sembra tra l'altro essere cresciuto tra il 2008 e il 2012 (figura 2.14). Ciò è verosi-

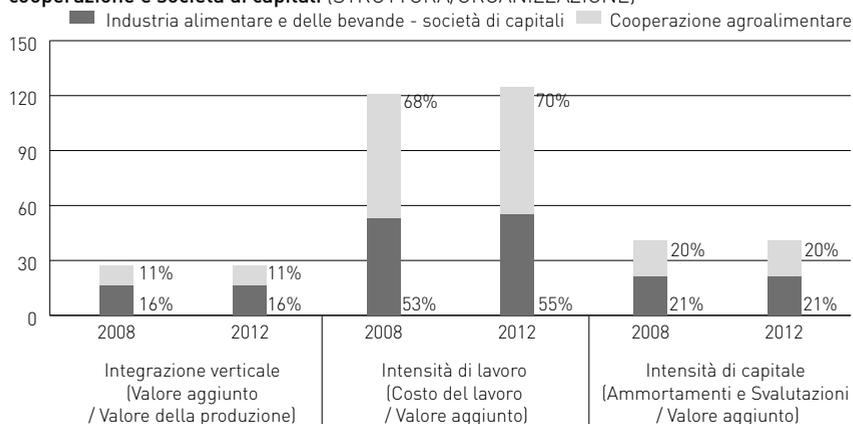
milmente imputabile alla riduzione del peso del prestito da soci sul totale dei debiti finanziari delle cooperative (figura 2.12), dato che nello stesso periodo il livello di patrimonializzazione è, seppur lievemente, cresciuto. Tale dinamica potrebbe trovare una parziale spiegazione nella scelta da parte di molti soci di ritirare parte dei propri depositi presso la cooperativa per ottemperare ad urgenze finanziarie (dell'azienda o della famiglia) nate in conseguenza dell'aggravarsi della situazione economica ed occupazionale nazionale.

A completamento dell'analisi sull'equilibrio finanziario, l'indice di liquidità e il grado di copertura delle immobilizzazioni – rimasti sostanzialmente inalterati tra il 2008 e il 2012 in entrambe le forme di impresa esaminate – suggeriscono una migliore coerenza tra fonti di finanziamento e impieghi nelle società di capitali (figure 2.15 e 2.16). Per le cooperative emergono spazi di miglioramento ed efficientamento sul fronte della gestione finanziaria, senza significative differenze tra le varie classi dimensionali d'impresa (tabella 8). Tale variabile sembra al contrario essere dirimente nella valutazione delle società di capitali: le grandi, infatti, si distinguono per un miglior equilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento con tutto ciò che ne deriva in termini di valutazioni di rischio.

Si segnala, in ultimo, come gli oneri finanziari impattino in maniera pressoché simile sull'attività di cooperative e società di capitali (figura 2.17): tale tipologia di costi erode l'1,0% del fatturato delle cooperative e l'1,2% delle vendite realizzate dalle società di capitali. Inoltre, il quadriennio 2008-2012 si distingue per un andamento di tale indice pressoché sovrapponibile per le due forme d'impresa: dopo il sensibile calo registrato tra il 2008 e il 2010, negli anni successivi si assiste ad un lieve ma costante rialzo. Un ulteriore elemento che accomuna cooperative e società di capitali dell'alimentare è il maggior peso che assumono gli oneri finanziari nelle imprese di minori dimensioni (tabella 2.8), a causa della ridotta scala operativa che non consente di abbattere l'impatto di alcune tipologie di costi, tra cui anche quelli finanziari.

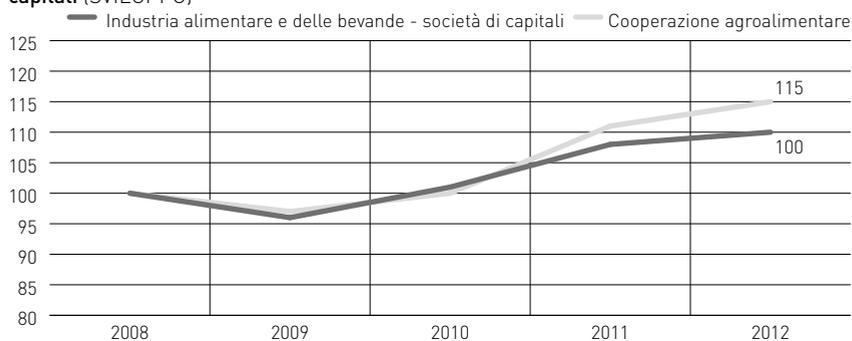
Nelle successive sezioni del capitolo, si seguirà lo stesso schema di lavoro adottato nel presente paragrafo per analizzare in modo comparato le *performance* economiche e finanziarie di cooperative e società di capitali, focalizzando l'attenzione su tre specifici comparti merceologici dell'agroalimentare italiano: nell'ordine, il vitivinicolo, il lattiero-caseario e l'ortofrutticolo.

Figura 2.1. Caratteristiche strutturali e organizzative: evoluzione e confronto tra cooperazione e società di capitali (STRUTTURA/ORGANIZZAZIONE)



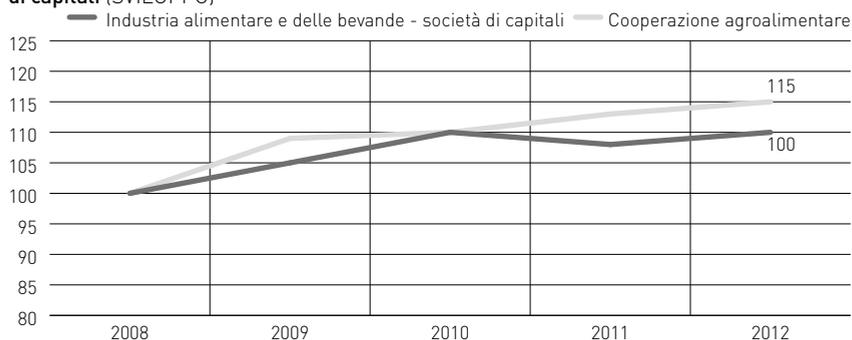
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.2. Trend del Fatturato (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



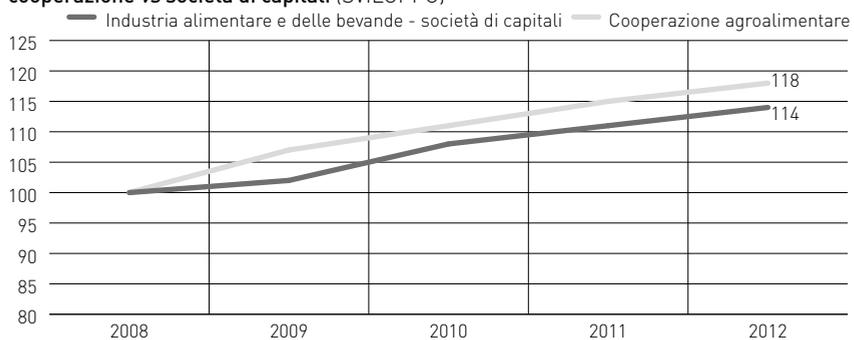
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.3. Trend del Valore aggiunto (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

**Figura 2.4. Trend delle Retribuzioni (Numeri indici, base 2008=100):
cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)**



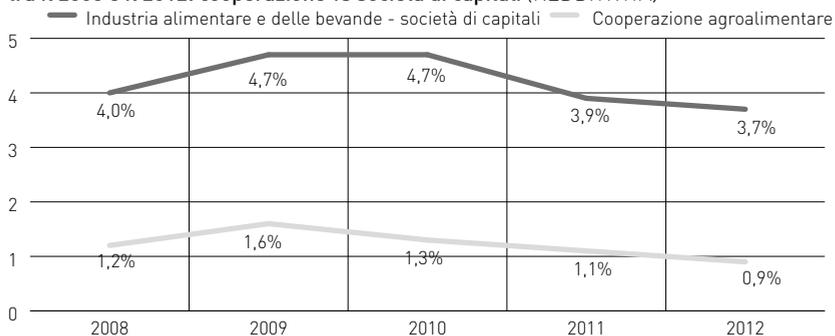
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.4. Trend del fatturato, del valore aggiunto e delle retribuzioni, tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale
(Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)

	Fatturato					Valore aggiunto					Retribuzioni				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	100	97	101	111	117	100	111	113	115	116	100	106	112	116	120
Fatturato tra 10 e 50 mln €	100	95	98	114	117	100	106	110	115	119	100	106	111	115	118
Fatturato tra 2 e 10 mln €	100	94	98	107	106	100	98	102	108	111	100	104	108	113	116
Fatturato < 2 mln €	100	127	93	94	87	100	129	101	99	94	100	122	105	104	99
TOTALE COOPERAZIONE AGRICOLA	100	97	100	111	115	100	109	110	113	115	100	107	111	115	118
Fatturato > 50 mln €	100	95	101	107	109	100	104	110	107	109	100	101	107	109	112
Fatturato tra 10 e 50 mln €	100	97	103	114	118	100	109	114	115	116	100	104	111	118	122
Fatturato tra 2 e 10 mln €	100	98	101	107	106	100	105	109	108	106	100	104	110	113	114
Fatturato < 2 mln €	100	95	89	80	71	100	103	99	90	83	100	103	104	101	93
TOTALE INDUSTRIA ALIMENTARE E DELLE BEVANDE	100	96	101	108	110	100	105	110	108	110	100	102	108	111	114

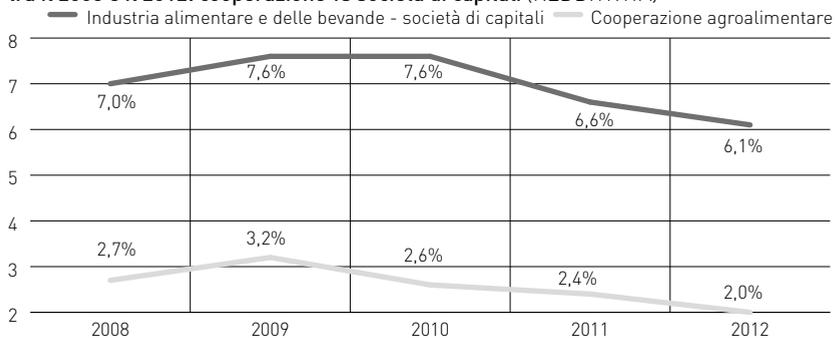
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.5. Reddittività delle vendite (Ros = Risultato operativo / Fatturato) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.6. Remunerazione del capitale investito (Roi = Risultato Operativo / Capitale investito) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)



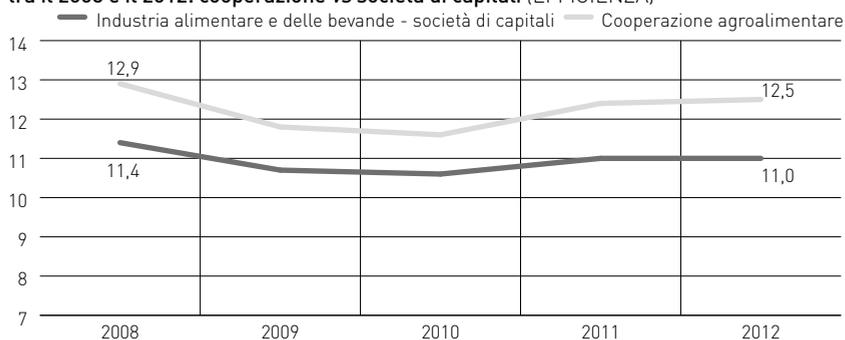
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.5. Redditività delle vendite (Ros) e remunerazione del capitale investito (Roi), tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITA)

	Ros					Roi				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	1,1%	1,7%	1,4%	1,1%	0,8%	3,0%	4,1%	3,4%	2,9%	2,2%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	1,4%	1,3%	1,3%	1,2%	1,2%	2,8%	2,4%	2,2%	2,3%	2,3%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	1,7%	1,3%	1,2%	1,4%	1,4%	2,7%	1,8%	1,8%	2,1%	2,1%
Fatturato < 2 mln €	0,2%	0,7%	-0,2%	-0,4%	-0,6%	0,3%	0,8%	-0,2%	-0,4%	-0,5%
TOTALE COOPERAZIONE AGRICOLA	1,2%	1,6%	1,3%	1,1%	0,9%	2,7%	3,2%	2,6%	2,4%	2,0%
Fatturato > 50 mln €	4,5%	5,3%	5,3%	4,6%	4,4%	8,6%	9,2%	9,4%	8,3%	7,7%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	3,2%	4,0%	3,8%	3,0%	2,8%	5,2%	6,2%	6,0%	5,0%	4,6%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	3,6%	3,8%	3,7%	2,9%	2,4%	5,3%	5,3%	5,1%	4,2%	3,4%
Fatturato < 2 mln €	1,8%	1,9%	0,6%	-0,7%	-2,4%	2,0%	2,0%	0,6%	-0,7%	-2,0%
TOTALE INDUSTRIA ALIMENTARE E DELLE BEVANDE	4,0%	4,7%	4,7%	3,9%	3,7%	7,0%	7,6%	7,6%	6,6%	6,1%

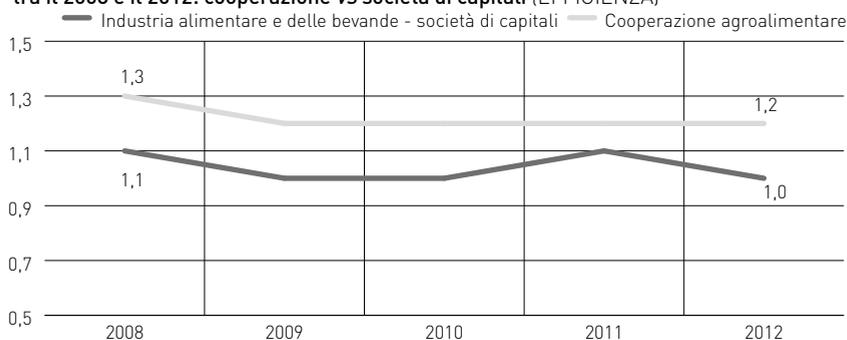
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.7. Rendimento dei dipendenti (Fatturato / Costo del lavoro) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



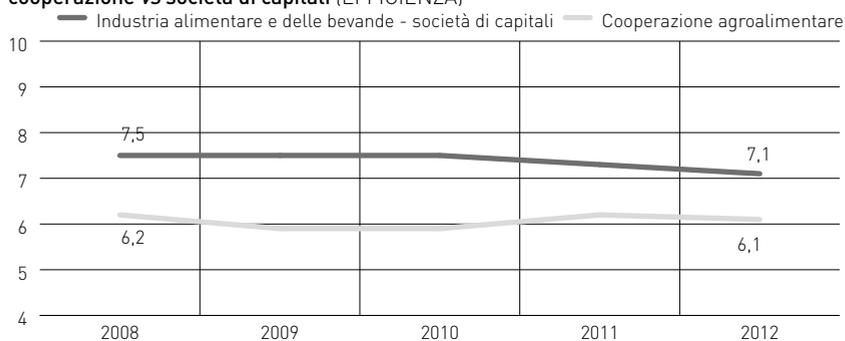
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.8. Rotazione del capitale (Fatturato / Totale Attivo) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.9. Rotazione del magazzino (Fatturato / Rimanenze) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



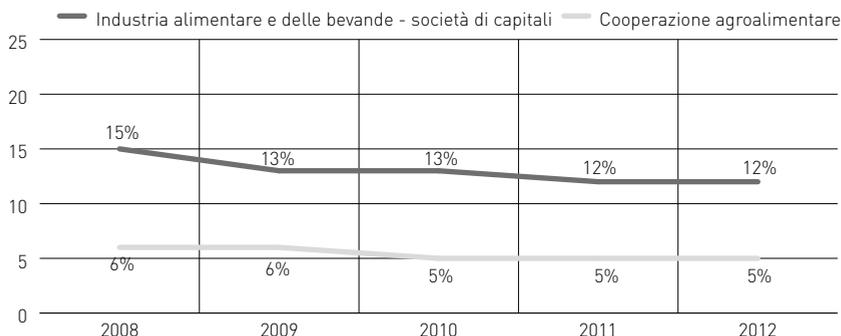
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.6. Indici di Efficienza (Rendimento dei dipendenti, Rotazione del magazzino), tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)

	Rendimento dipendenti (Fatturato / Costo del lavoro)				Rotazione del capitale (Fatturato / Totale attivo)				Rotazione del magazzino (Fatturato / Rimanenze)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	13,1	12,0	11,8	12,5	12,8	1,5	1,4	1,4	1,5	1,5	8,1	7,8	8,1	8,0	7,7
Fatturato tra 10 e 50 mln €	14,7	13,2	13,0	14,5	14,6	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	5,1	4,7	4,4	4,9	5,1
Fatturato tra 2 e 10 mln €	12,1	11,1	10,9	11,5	11,1	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	3,5	3,3	3,2	3,6	3,5
Fatturato < 2 mln €	6,7	7,0	5,9	6,0	5,8	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5	3,8	4,1	3,5	3,7	3,4
TOTALE COOPERAZIONE AGRICOLA	12,9	11,8	11,6	12,4	12,5	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	6,2	5,9	5,9	6,2	6,1
Fatturato > 50 mln €	12,1	11,4	11,4	11,9	11,8	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	9,1	9,0	9,1	8,8	8,5
Fatturato tra 10 e 50 mln €	11,7	10,9	10,8	11,3	11,3	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	6,1	6,1	6,1	5,9	5,8
Fatturato tra 2 e 10 mln €	8,8	8,3	8,1	8,3	8,2	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	5,4	5,4	5,3	5,2	5,2
Fatturato < 2 mln €	7,1	6,5	6,0	5,6	5,3	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	5,3	5,2	5,1	4,8	4,3
TOTALE INDUSTRIA ALIMENTARE E DELLE BEVANDE	11,4	10,7	10,6	11,0	11,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	7,5	7,5	7,5	7,3	7,1

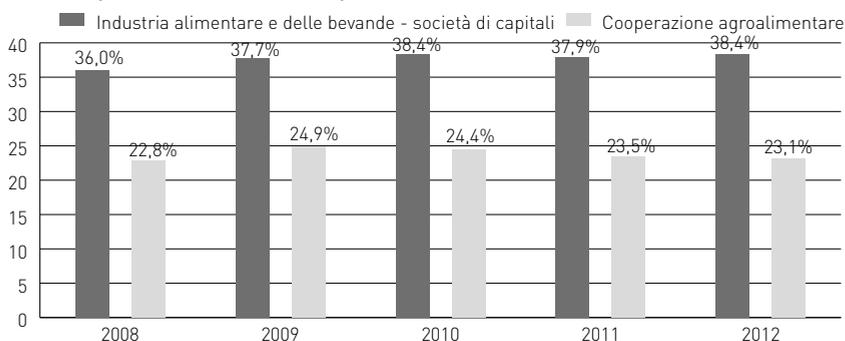
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.10. Peso delle Immobilizzazioni Immateriali sul totale delle Immobilizzazioni tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (INVESTIMENTI)



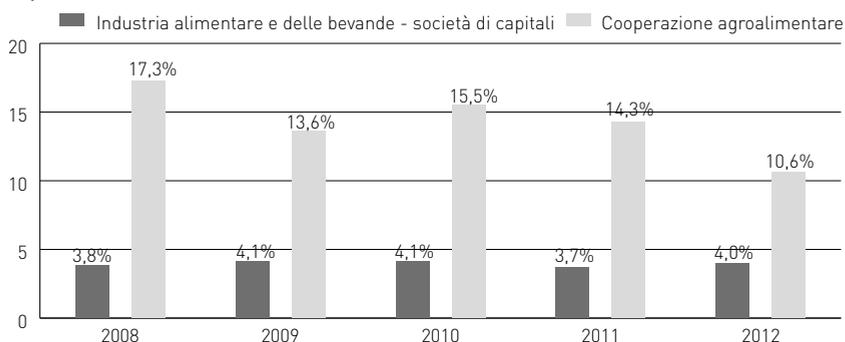
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.11. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale Passivo) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.12. Peso dei soci sui debiti finanziari tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



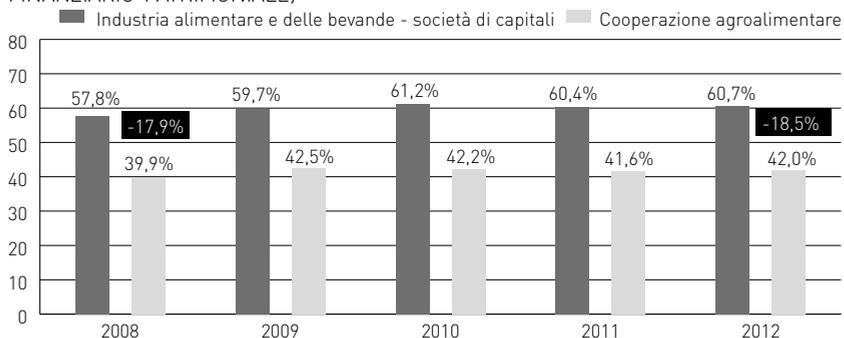
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.7. Grado di patrimonializzazione e Peso dei soci sui debiti finanziari, tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)

	Grado di Patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale Passivo)					Peso dei soci sui debiti finanziari (Debiti v/soci per finanziamento / Debiti finanziari)				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	22,0%	24,4%	24,3%	23,3%	22,6%	11,5%	9,7%	10,5%	9,1%	6,9%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	22,0%	24,0%	23,4%	22,6%	22,8%	25,9%	17,4%	20,5%	18,8%	12,8%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	23,0%	24,4%	23,8%	23,1%	23,1%	24,3%	20,9%	23,1%	23,0%	17,8%
Fatturato < 2 mln €	32,0%	32,4%	31,3%	30,3%	29,2%	21,5%	17,3%	22,3%	20,5%	19,3%
TOTALE COOPERAZIONE AGRICOLA	22,8%	24,9%	24,4%	23,5%	23,1%	17,3%	13,6%	15,5%	14,3%	10,6%
Fatturato > 50 mln €	37,9%	39,8%	40,9%	41,1%	41,3%	0,4%	1,0%	0,8%	0,8%	1,1%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	33,6%	35,7%	35,8%	34,5%	35,5%	4,6%	4,4%	3,7%	3,2%	3,3%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	33,3%	34,2%	33,8%	32,4%	32,8%	9,2%	8,8%	9,8%	8,5%	8,7%
Fatturato < 2 mln €	31,7%	31,0%	30,1%	29,7%	27,9%	17,5%	19,1%	20,9%	22,1%	23,7%
TOTALE INDUSTRIA ALIMENTARE E DELLE BEVANDE	36,0%	37,7%	38,4%	37,9%	38,4%	3,8%	4,1%	4,1%	3,7%	4,0%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

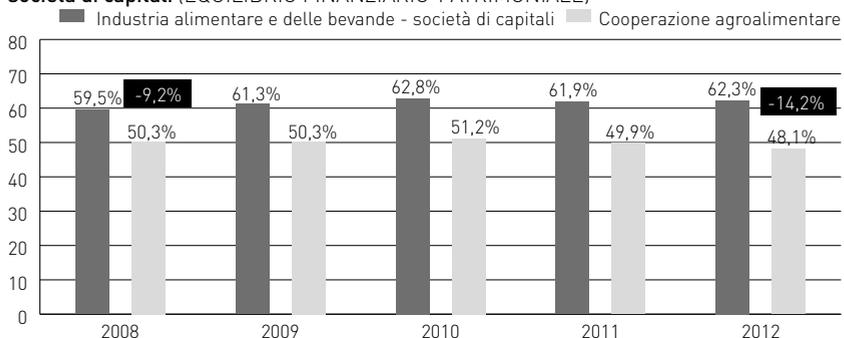
Figura 2.13. Rapporto di indipendenza finanziaria (Patrimonio netto / Totale Capitale d'investimento*) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale d'investimento = Patrimonio netto + Debiti finanziari (Debiti v/banche, Obbligazioni, Debiti v/soci per finanziamento e Debiti v/altri finanziatori).

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

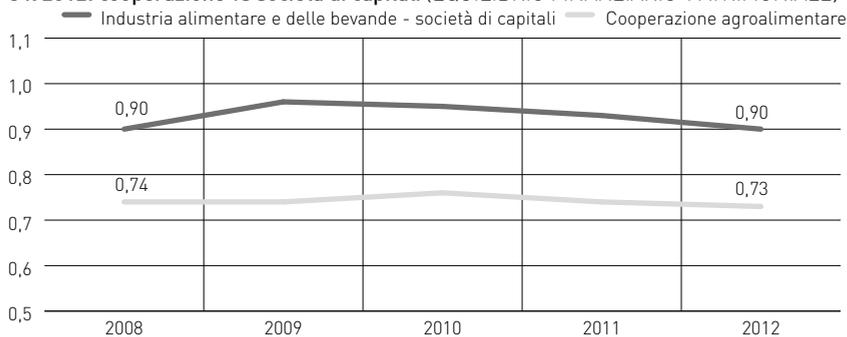
Figura 2.14. Rapporto di indipendenza finanziaria "corretto" ((Patrimonio netto + Debiti v/soci per finanziamento) / Totale Capitale d'investimento*) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale d'investimento = Patrimonio netto + Debiti finanziari (Debiti v/banche, Obbligazioni, Debiti v/soci per finanziamento e Debiti v/altri finanziatori).

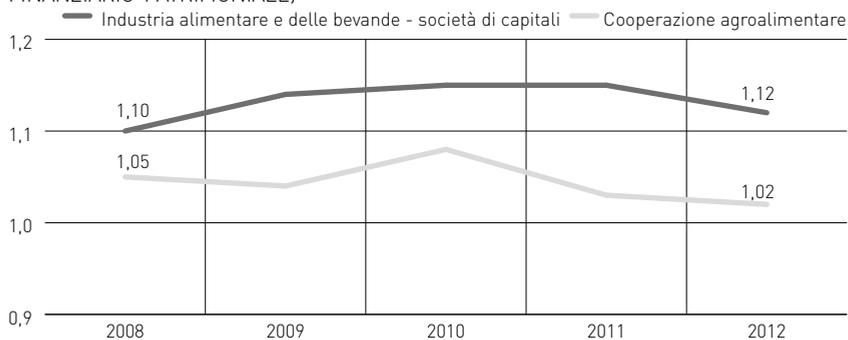
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.15. Indice di liquidità ((Attivo circolante. Rimanenze) / Debiti a breve) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

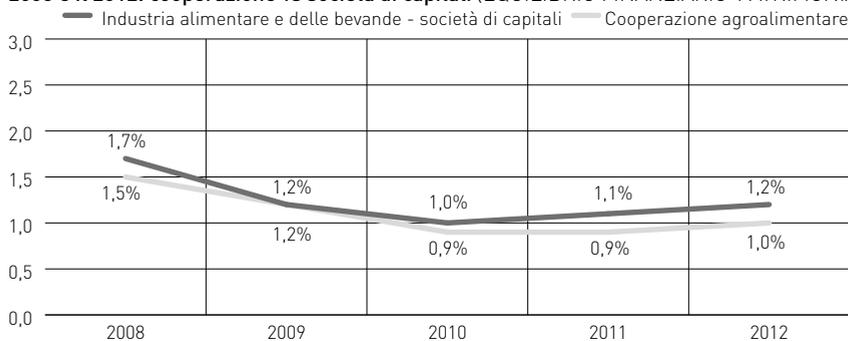
Figura 2.16. Grado di copertura delle immobilizzazioni (Capitale permanente* / Totale Immobilizzazioni) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale permanente = Patrimonio netto + Debiti a lungo

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.17. Incidenza degli Oneri finanziari sul Fatturato (Oneri finanziari / Fatturato) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.8. Indice di liquidità, Grado di copertura delle immobilizzazioni e Incidenza degli Oneri finanziari sul fatturato tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali [EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE]

	Indice di liquidità [(Attivo circolante – Rimanenze) / Debiti a breve]				Grado copertura immobilizzazioni (Capitale permanente / Totale immobilizzazioni)				Incidenza degli oneri finanziari sul Fatturato (Oneri finanziari / Fatturato)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	0,78	0,77	0,81	0,77	0,74	1,05	1,04	1,09	1,03	1,02	1,4%	1,0%	0,7%	0,8%	0,9%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,71	0,70	0,71	0,72	0,73	1,04	1,03	1,08	1,03	1,02	1,5%	1,2%	0,9%	1,0%	1,2%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,67	0,67	0,66	0,68	0,68	1,07	1,06	1,06	1,05	1,05	2,0%	1,8%	1,3%	1,3%	1,6%
Fatturato < 2 mln €	0,78	0,80	0,76	0,78	0,76	1,04	1,06	1,02	1,03	1,00	2,4%	1,9%	1,9%	2,1%	2,4%
TOTALE COOPERAZIONE AGRICOLA	0,74	0,74	0,76	0,74	0,73	1,05	1,04	1,08	1,03	1,02	1,5%	1,2%	0,9%	0,9%	1,0%
Fatturato > 50 mln €	0,94	1,03	1,02	1,00	0,95	1,09	1,17	1,18	1,18	1,13	1,6%	1,1%	0,9%	1,0%	1,0%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,84	0,88	0,87	0,84	0,84	1,13	1,15	1,15	1,13	1,15	1,9%	1,3%	0,9%	1,0%	1,1%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,86	0,88	0,90	0,86	0,86	1,12	1,13	1,15	1,12	1,11	2,1%	1,5%	1,3%	1,4%	1,7%
Fatturato < 2 mln €	0,75	0,76	0,75	0,75	0,72	0,94	0,94	0,92	0,92	0,89	2,7%	2,3%	2,0%	2,3%	2,8%
TOTALE INDUSTRIA ALIMENTARE E DELLE BEVANDE	0,90	0,96	0,95	0,93	0,90	1,10	1,15	1,15	1,15	1,12	1,7%	1,2%	1,0%	1,1%	1,2%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

2.3. VITIVINICOLO: COOPERAZIONE VS SOCIETÀ DI CAPITALI

L'analisi offre alcune prime considerazioni circa l'**assetto strutturale ed organizzativo** delle imprese.

In tal senso, le cooperative vitivinicole si distinguono dalle altre imprese del settore per un minor livello di integrazione verticale e nel contempo per la natura "*labour intensive*" dell'attività (figura 2.18).

Il livello d'integrazione verticale indica la capacità di creare valore aggiunto a parità di valore della produzione; in altri termini, è una *proxy* del grado di integrazione delle attività utili alla realizzazione dei prodotti venduti. Nelle cooperative vitivinicole tale indicatore assume un valore superiore a quello registrato per la cooperazione agroalimentare nel suo insieme e ciò suggerisce come la cooperazione vitivinicola, rispetto al complessivo universo cooperativo, si distingua per un'intensa attività di trasformazione della materia prima conferita dai soci (si vedano, in maniera comparativa, le figure 2.1 e 2.18).

Nonostante ciò, l'integrazione verticale delle cooperative vitivinicole resta inferiore a quella che caratterizza le altre forme d'impresa (società di capitali) che operano nel settore (figura 2.18).

Due sono i fattori che spiegano tale divario: da un lato, la cooperativa, a differenza di quanto avviene in molte importanti cantine "private", non si occupa della gestione diretta dei vigneti, che resta invece in capo ai singoli viticoltori associati. Dall'altro, nonostante gli enormi sviluppi registrati negli ultimi anni, una buona parte del tessuto cooperativo è ancora fortemente concentrato sulla produzione di vino sfuso (attività a minor contenuto di valore), certamente in maniera più intensa rispetto a quanto avviene nelle cantine vinicole di altra forma giuridica.

L'altro elemento che caratterizza il sistema cooperativo del vitivinicolo è l'elevata importanza del fattore lavoro nei processi produttivi: le retribuzioni assorbono il 57% del valore aggiunto creato, mentre tale quota scende al 48% nel caso delle società di capitali. Questi dati mettono, tra l'altro, in risalto le importanti implicazioni di carattere economico ed occupazionale associate al tessuto cooperativo che opera in questo settore.

Passando all'analisi delle *performance* aziendali tra il 2008 e il 2012, la cooperazione vitivinicola registra risultati economici ed occupazionali migliori rispetto alle società di capitali, in termini di crescita del **fatturato**, del **valore aggiunto** e delle **retribuzioni** (figure 2.19, 2.20, 2.21).

Queste tendenze sono comunque profondamente differenti all'interno del tessuto produttivo a seconda della classe dimensionale delle imprese (tabella 2.9). A sostenere i buoni risultati delle cooperative vitivinicole sono soprattutto quelle con un fatturato superiore a 50 milioni di euro. In questa fascia dimensionale, le cooperative registrano *performance* di gran lunga migliori di quelle registrate nelle "pari" società di capitali. Viceversa, tra le imprese di media, piccola o micro dimensione economica, sono

le imprese non cooperative a evidenziare una migliore tenuta, mentre le maggiori difficoltà si riscontrano nel tessuto cooperativo (soprattutto nelle realtà con fatturato inferiore ai due milioni di euro).

In sintesi, l'analisi mostra come, se è vero in generale che le dimensioni d'impresa giocano un ruolo chiave su competitività e sviluppo delle imprese (anche perché favoriscono l'accesso ai mercati esteri, il segmento di domanda strutturalmente più dinamico), tale variabile appare particolarmente rilevante nel caso delle cooperative vitivinicole. Queste ultime, diversamente dalle cantine "private", sono prevalentemente orientate su prodotti "mass market"²¹, dove il raggiungimento di adeguate economie di scala (garantite dalla dimensione operativa) e la conseguente riduzione dei costi unitari di produzione, sono variabili cruciali nel posizionamento competitivo dell'impresa.

Al di là delle dinamiche registrate in termini di fatturato e valore aggiunto, maggiori informazioni sulle *performance* d'impresa solitamente vengono dall'analisi degli indici di **redditività**.

Tuttavia, come argomentato nel paragrafo 2.1, tali indicatori non possono essere efficacemente utilizzati per una valutazione comparata tra cooperative e altre forme d'impresa. Nelle cooperative, infatti, margini e utili (alla base di qualsiasi indice di redditività) sono sottostimati data la loro particolare attribuzione contabile in bilancio.

Fatte queste doverose premesse, l'analisi mostra comunque una riduzione dei livelli di redditività nel quadriennio 2008-2012 per le due forme d'impresa considerate (figure 2.22 e 2.23). In entrambi i casi, tuttavia, tale andamento è interamente imputabile a quanto avvenuto tra il 2008 e il 2009 (brusco calo degli indici di redditività), a cui corrisponde una lieve ripresa nel triennio seguente. Questo *trend* altalenante è perfettamente coincidente con quanto successo sul fronte delle esportazioni: alla riduzione verificatasi tra il 2008 e il 2009 allo scoppio della crisi internazionale (-4,6%), corrisponde una rapida ripresa dell'export nei tre anni seguenti (+33,6%). La lettura congiunta di tali dinamiche sembra indicare il consolidamento di un legame sempre più stretto tra redditività settoriale (a prescindere dalla forma giuridica delle imprese) e capacità di accedere ai mercati esteri.

La riduzione dei livelli di redditività registrata tra il 2008 e il 2012 ha riguardato indistintamente tutte le classi dimensionali d'impresa nel caso delle cooperative, mentre tra le imprese industriali organizzate in forma di società di capitali tale dinamica ha coinvolto solo le realtà di minore dimensione economica (con fatturato inferiore a 10 milioni di euro) (tabella 2.10).

Stante le specificità contabili della forma cooperativa (paragrafo 2.1), per la valutazione comparata delle *performance* registrate da cooperative e società di capitali, un ambito di analisi alternativo alla redditività riguarda il tema dell'**efficienza** tecnica e

21 Mediobanca, 2014, *Indagine sul settore vinicolo*.

gestionale (figure 2.24, 2.25 e 2.26). A tale proposito, le cooperative vitivinicole mostrano, rispetto alle altre imprese del settore, una maggiore capacità di generare fatturato a parità di lavoro (rendimento dei dipendenti) e capitale impiegato (rotazione del capitale) così come una migliore rotazione del magazzino.

Come già accennato per l'analisi comparata sull'intero agroalimentare, in un periodo di difficoltà sul fronte della domanda (soprattutto interna), i migliori indici di efficienza registrati dalla cooperazione potrebbero essere influenzati dalla minore flessibilità delle cooperative sul fronte dei volumi commercializzati: la cooperativa è obbligata a ritirare tutti i prodotti conferiti dai soci e non può scegliere, come le altre tipologie d'impresa, il volume di produzione ottimale in base alle richieste del mercato e al livello dei prezzi.

In tale contesto, mentre per un'impresa capitalistica la funzione-obiettivo è la massimizzazione dei margini e dei profitti (anche a scapito di una riduzione della scala operativa e quindi del fatturato) per il sistema cooperativo la *mission* resta anzitutto il collocamento sul mercato della produzione conferita dai soci (una circostanza che favorisce i livelli di produzione e fatturato, a prescindere dai margini realizzati).

Inoltre, per quel che riguarda la rotazione del magazzino (fatturato/rimanenze) il fatto che il tessuto cooperativo evidenzia un indice costantemente superiore (e quindi migliore) a quello registrato dalle altre imprese vitivinicole potrebbe dipendere, almeno in parte, dalla minore focalizzazione delle cooperative su vini oggetto di affinamento (questi ultimi restano per più esercizi in magazzino, incidendo in maniera negativa sul livello di rotazione del magazzino); in tali circostanze, il *gap* che assume tale indice tra le due forme d'impresa è indicativo di un diverso portafoglio prodotti, più che essere oggetto di una valutazione di merito.

Così come riscontrabile per la gran parte degli indici utilizzati nella presente analisi, anche in merito agli indicatori di efficienza tecnica emergono *performance* differenziate nel tessuto produttivo (tabella 2.11): sia tra le cooperative che tra le società di capitali del vitivinicolo, a registrare i migliori livelli di efficienza gestionale sono le realtà di medie e grandi dimensioni (con fatturato superiore a 10 milioni di euro), viceversa, i più evidenti *deficit* di efficienza tecnica e gestionale sono rintracciabili tra le imprese, cooperative e non, più piccole (con fatturato inferiore a due milioni di euro).

Spostando l'attenzione sull'evoluzione intervenuta nel quadriennio 2008-2012, gli indici di efficienza del tessuto produttivo si muovono in maniera simile a quanto visto per gli indici di redditività (figure 2.24, 2.25 e 2.26): per entrambe le forme d'impresa esaminate, i livelli di efficienza tecnico-gestionale risentono del difficile contesto internazionale tra il 2008 e il 2009 (insorgere della crisi economica mondiale) per poi registrare una significativa ripresa negli anni a seguire, caratterizzati da una sensibile crescita degli scambi mondiali.

Anche tali dinamiche confermano la sempre maggiore dipendenza delle *performance* del settore dalla domanda estera: a differenza della gran parte degli altri comparti dell'agroalimentare, il vitivinicolo è ormai fortemente orientato sui mercati esteri. In

un momento storico caratterizzato da un netto divario tra la traiettoria di crescita dell'economia mondiale e la prolungata stasi di quella italiana, ciò rappresenta certamente un elemento di forza per il tessuto produttivo che opera in questo comparto.

In ultimo, si segnala come anche a livello dinamico emergano con chiarezza le crescenti difficoltà delle realtà, cooperative e non, di minori dimensioni (tabella 2.11). Il crescente divario tra piccole e grandi imprese (in termini di efficienza, e più in generale di competitività) conferma per gli anni a venire il rischio di espulsione dal mercato delle realtà "marginali" e una divaricazione sempre più netta rispetto alle imprese più strutturate.

Un ultimo importante ambito dell'analisi di bilancio è dedicato all'**equilibrio finanziario e patrimoniale** delle imprese.

Alcuni primi spunti vengono dal livello di patrimonializzazione. Stante le peculiarità di finanziamento delle cooperative (paragrafo 2.1), emerge un buon grado di patrimonializzazione delle cooperative vitivinicole. Quest'ultimo, pur restando ampiamente al di sotto di quello delle cantine "private" (figura 2.27), risulta decisamente superiore a quello complessivamente registrato per la cooperazione agroalimentare (si vedano, in maniera comparativa, le figure 2.27 e 2.11). Ciò deriva dalla maggiore "anzianità" media delle cooperative operanti in questo settore; dato che la gran parte del patrimonio netto delle cooperative si riferisce a utili non distribuiti e accantonati a riserva nel corso degli anni, un maggior numero di esercizi "alle spalle" in genere si traduce in livelli di patrimonializzazione maggiori.

Tornando alla comparazione rispetto alle società di capitali, il minor grado di patrimonializzazione delle cooperative viene in parte compensato dal fatto che i soci spesso finanziano la cooperativa anche a titolo di debito; una circostanza suffragata dall'elevato peso che, nelle cooperative vitivinicole, assumono i debiti verso soci sul totale dei debiti finanziari (figura 2.28).

Tradizionalmente, quindi, nelle cooperative vitivinicole sono entrambe importanti le modalità con cui i soci finanziano la cooperativa: il patrimonio netto (tramite apporti di capitale o più spesso accantonamento di utili a riserva) e la sottoscrizione di titoli di debito. Ciò che è interessante notare è l'opposta tendenza di queste due modalità di finanziamento da soci nel periodo 2008-2012. Se da un lato è cresciuto il grado di patrimonializzazione (verosimilmente tramite accantonamenti di utili a riserve indivisibili) – figura 2.27 –, dall'altro si è ridotto in maniera significativa il peso del prestito da soci rispetto al totale dei debiti finanziari (figura 28). Si tratta, tra l'altro, di due dinamiche piuttosto generalizzate nella cooperazione vitivinicola, a prescindere dalla dimensione delle imprese (tabella 2.12). Parallelamente le cantine "private" hanno conosciuto una crescita del loro grado di patrimonializzazione (figura 27), cui si accompagna un aumento del peso dei soci tra i vari debiti finanziari (figura 2.28), una voce quest'ultima che resta comunque di modesta entità nelle società di capitali. Queste dinamiche hanno avuto ovviamente un impatto sul grado di indipendenza finanziaria delle imprese. Questo indice offre una valutazione circa la capacità di

un'azienda di finanziare l'attività con mezzi propri (della base sociale/proprietaria); in termini speculari, si tratta di un'indicazione circa l'indipendenza di un'impresa da risorse finanziarie provenienti da soggetti "terzi" (soprattutto banche). Ne consegue come, in genere, tale indice si esprima come un rapporto tra il patrimonio netto e il totale del capitale investito (oltre al patrimonio netto, anche i debiti finanziari). Utilizzando tale indicatore è evidente e netto il *deficit* delle cooperative vitivinicole rispetto alle altre cantine in termini di indipendenza finanziaria (figura 2.29).

Tali considerazioni divengono però solo parziali nel caso delle cooperative, considerato che in questa forma d'impresa una modalità storicamente rilevante con cui i soci finanziano la cooperativa risiede nel prestito sociale. Per tale motivo – così come fatto per le altre sezioni del lavoro – è stato costruito un indicatore di indipendenza finanziaria "*ad hoc*", che fosse "corretto" in funzione delle peculiari forme di finanziamento della cooperazione: rispetto al "tradizionale" indice di indipendenza finanziaria, nel nuovo indice "corretto" tra i mezzi propri è stato considerato non solo il patrimonio netto ma anche il prestito da soci.

Questo sforzo di analisi permette di evidenziare come in effetti il divario tra cooperazione e società di capitali, in termini di indipendenza finanziaria, sia in realtà molto più limitato rispetto a quanto emergerebbe dall'utilizzo di un tradizionale indicatore di indipendenza finanziaria (si vedano, in maniera comparativa, le figure 2.29 e 2.30) che non tiene conto del finanziamento da soci tramite titoli di debito.

Allo stesso tempo, però l'analisi mette in luce come tra il 2008 e il 2012 si assista ad un allargamento del *gap* esistente tra società di capitali e imprese cooperative, in termini di indipendenza finanziaria (figura 2.30). Considerata la contestuale e significativa crescita del grado di patrimonializzazione delle cooperative – una crescita tra l'altro più intensa rispetto a quanto parallelamente avvenuto per le imprese di capitali – (figura 2.27), tale dinamica è imputabile a quanto accaduto sul fronte del prestito sociale. Nel periodo in questione, infatti, nelle cooperative vitivinicole il peso dei debiti verso soci sul totale dei debiti finanziari si è ridotto dal 30% al 19% (figura 2.28).

Le cantine vinicole "private" mostrano poi, rispetto alle imprese cooperative, un migliore equilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento, come dimostrano l'indice di liquidità e il grado di copertura delle immobilizzazioni (figure 2.31 e 2.32). A tale proposito va però rimarcato un complessivo miglioramento di tali indici tra il 2008 e il 2012 per entrambe le forme d'impresa (nel caso delle cooperative, soprattutto tra le realtà di medie dimensioni – tabella 2.13).

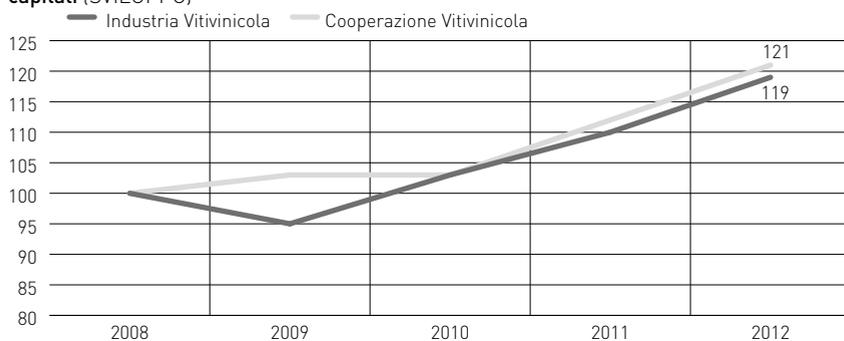
Tra le due forme d'impresa considerate non emergono invece significative differenze circa l'impatto che assumono gli oneri finanziari sul fatturato (figura 2.33), con un *trend* in entrambi i casi in discesa nel quadriennio 2008-2012, eccezione fatta per la lieve crescita registrata nell'ultimo anno in esame (tra il 2011 e il 2012). Come accade anche nel più ampio sistema agroalimentare, a prescindere dalla forma giuridica delle imprese, l'impatto di questa tipologia di costi (finanziari) cresce in maniera importante tra le realtà di piccola e, soprattutto, piccolissima dimensione (tabella 2.13).

Figura 2.18. Caratteristiche strutturali e organizzative: evoluzione e confronto tra cooperazione e società di capitali (STRUTTURA/ORGANIZZAZIONE)



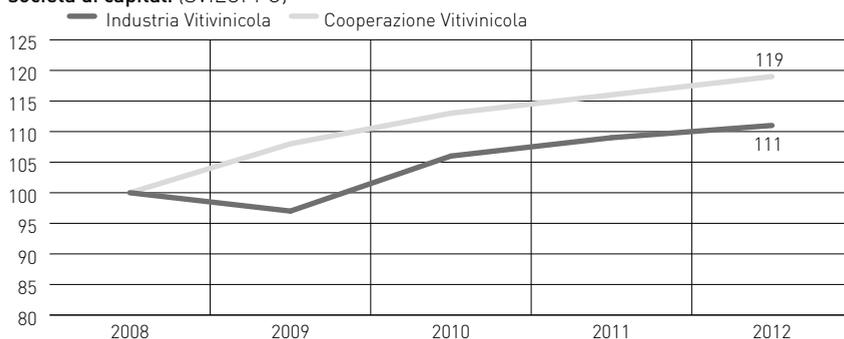
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.19. Trend del Fatturato (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



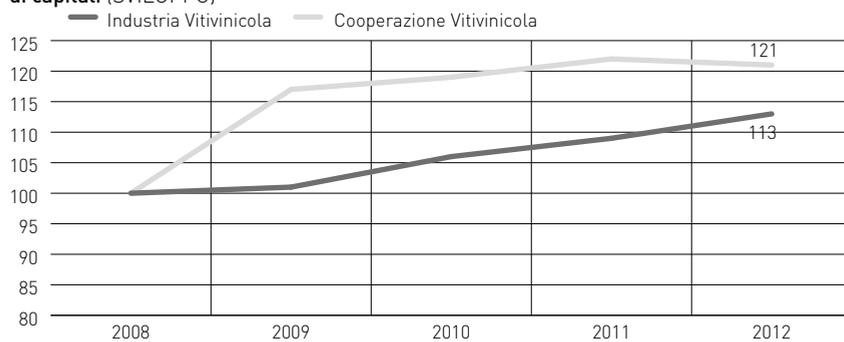
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.20. Trend del Valore aggiunto (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.21. Trend delle Retribuzioni (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



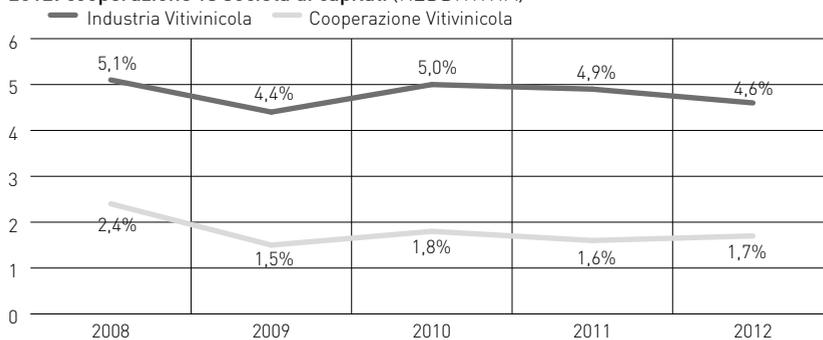
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.9. Trend del fatturato, del valore aggiunto e delle retribuzioni, tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)

	Fatturato				Valore aggiunto				Retribuzioni						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	100	114	116	124	137	100	129	129	136	137	100	139	140	144	146
Fatturato tra 10 e 50 mln €	100	98	97	109	121	100	101	109	111	118	100	107	108	112	112
Fatturato tra 2 e 10 mln €	100	92	90	98	101	100	93	102	97	103	100	102	106	107	106
Fatturato < 2 mln €	100	92	88	91	76	100	88	90	98	78	100	102	102	101	87
COOPERAZIONE VITIVINICOLA	100	103	103	112	121	100	108	113	116	119	100	117	119	122	121
Fatturato > 50 mln €	100	91	101	107	119	100	93	105	103	116	100	97	104	104	111
Fatturato tra 10 e 50 mln €	100	98	106	117	125	100	107	118	124	121	100	103	109	115	119
Fatturato tra 2 e 10 mln €	100	97	99	104	110	100	92	95	101	100	100	101	103	105	108
Fatturato < 2 mln €	100	99	99	94	92	100	76	76	71	74	100	108	111	107	109
INDUSTRIA VITIVINICOLA	100	95	103	110	119	100	97	106	109	111	100	101	106	109	113

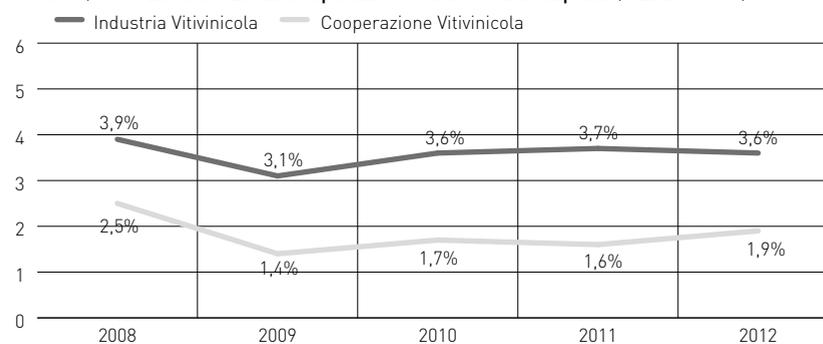
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.22. Redditività delle vendite (Ros = Risultato operativo / Fatturato) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.23. Remunerazione del capitale investito (Roi = Risultato Operativo / Capitale investito) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)



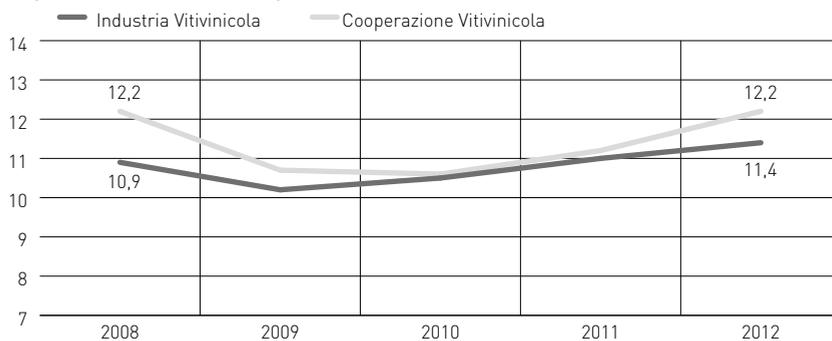
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.10. Redditività delle vendite (Ros) e remunerazione del capitale investito (Roi), tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)

	Ros					Roi				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	2,4%	2,0%	1,2%	1,7%	1,5%	2,4%	1,9%	1,1%	1,7%	1,7%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	2,3%	1,6%	2,6%	2,0%	1,9%	3,0%	2,0%	3,0%	2,5%	2,8%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	2,6%	1,3%	2,4%	1,1%	2,1%	2,5%	1,1%	2,0%	0,9%	1,9%
Fatturato < 2 mln €	1,1%	-6,5%	-2,7%	-0,3%	-1,5%	0,7%	-3,8%	-1,6%	-0,2%	-0,8%
COOPERAZIONE VITIVINICOLA	2,4%	1,5%	1,8%	1,6%	1,7%	2,5%	1,4%	1,7%	1,6%	1,9%
Fatturato > 50 mln €	5,0%	4,5%	4,8%	4,5%	5,9%	6,4%	5,4%	6,1%	5,9%	8,3%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	5,5%	6,5%	7,2%	6,8%	5,4%	4,8%	5,2%	6,2%	6,2%	5,0%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	3,6%	1,1%	1,8%	2,9%	1,3%	1,5%	0,4%	0,7%	1,0%	0,5%
Fatturato < 2 mln €	6,9%	-3,2%	-4,1%	-5,4%	-4,7%	2,1%	-0,9%	-1,2%	-1,5%	-1,2%
INDUSTRIA VITIVINICOLA	5,1%	4,4%	5,0%	4,9%	4,6%	3,9%	3,1%	3,6%	3,7%	3,6%

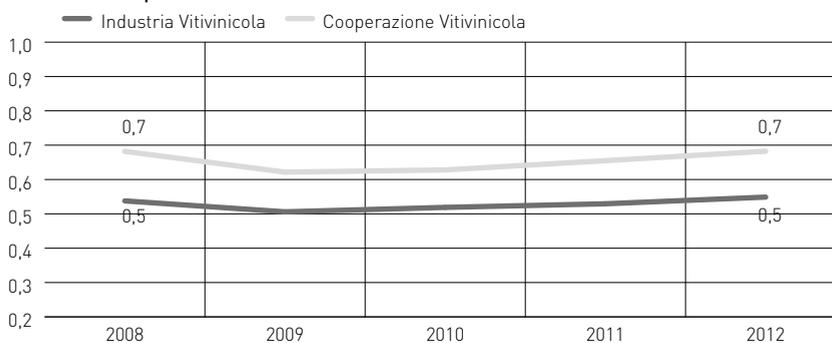
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.24. Rendimento dei dipendenti (Fatturato / Costo del lavoro) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



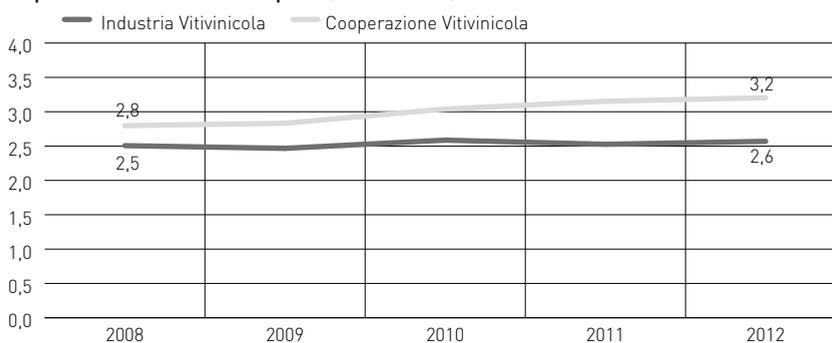
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.25. Rotazione del capitale (Fatturato / Totale Attivo) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.26. Rotazione del magazzino (Fatturato / Rimanenze) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



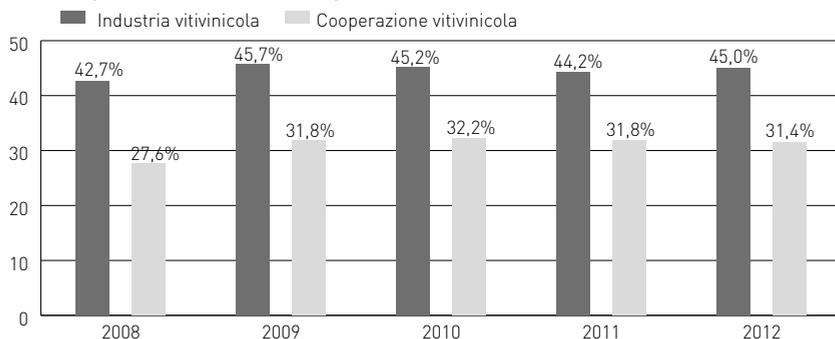
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.11. Indici di Efficienza (Rendimento dei dipendenti, Rotazione del capitale, Rotazione del magazzino), tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)

	Rendimento dipendenti (Fatturato / Costo del lavoro)				Rotazione del capitale (Fatturato / Totale attivo)				Rotazione del magazzino (Fatturato/Rimanenze)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	13,2	10,9	11,0	11,4	12,4	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	3,1	3,2	3,7	3,5	3,5
Fatturato tra 10 e 50 mln €	13,6	12,4	12,2	13,3	14,7	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	3,2	3,2	3,3	3,5	3,6
Fatturato tra 2 e 10 mln €	10,7	9,6	9,1	9,8	10,2	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	2,3	2,1	2,2	2,5	2,5
Fatturato < 2 mln €	6,6	5,9	5,7	5,9	5,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	1,7	1,6	1,6	1,8	1,5
COOPERAZIONE VITIVINICOLA	12,2	10,7	10,6	11,2	12,2	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	2,8	2,8	3,0	3,2	3,2
Fatturato > 50 mln €	15,3	14,3	14,9	15,7	16,4	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	3,8	3,8	4,0	3,8	3,7
Fatturato tra 10 e 50 mln €	11,0	10,4	10,7	11,1	11,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	2,5	2,5	2,6	2,5	2,6
Fatturato tra 2 e 10 mln €	7,3	7,0	7,1	7,2	7,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8
Fatturato < 2 mln €	6,2	5,7	5,5	5,4	5,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,0
INDUSTRIA VITIVINICOLA	10,9	10,2	10,5	11,0	11,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	2,5	2,6	2,5	2,6

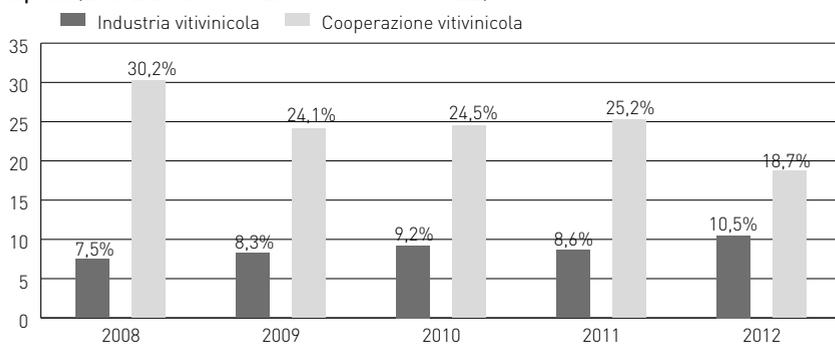
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.27. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale Passivo) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.28. Peso dei soci sui debiti finanziari tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



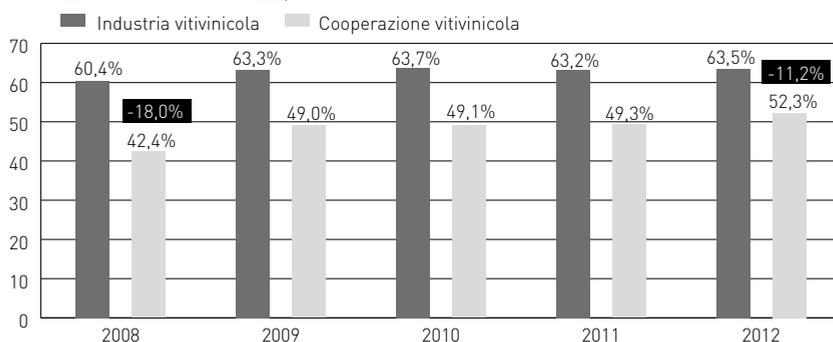
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Tabella 2.12. Grado di patrimonializzazione e Peso dei soci sui debiti finanziari, tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)

	Grado di Patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale Passivo)					Peso dei soci sui debiti finanziari (Debiti v/soci per finanziamento / Debiti finanziari)				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	32,0%	37,0%	36,8%	36,9%	35,7%	19,0%	16,1%	17,2%	18,8%	12,0%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	20,9%	24,4%	25,6%	25,2%	25,5%	45,4%	35,1%	33,7%	32,2%	25,7%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	27,6%	31,2%	31,8%	30,5%	30,9%	33,3%	26,6%	27,5%	28,8%	22,0%
Fatturato < 2 mln €	29,8%	30,2%	30,0%	30,5%	30,1%	15,1%	16,0%	16,0%	17,0%	16,5%
COOPERAZIONE VITIVINICOLA	27,6%	31,8%	32,2%	31,8%	31,4%	30,2%	24,1%	24,5%	25,2%	18,7%
Fatturato > 50 mln €	35,4%	40,3%	38,3%	34,3%	34,9%	0,8%	1,3%	1,2%	0,3%	0,5%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	46,4%	49,6%	48,1%	47,1%	46,8%	2,8%	2,6%	4,9%	4,4%	3,1%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	44,6%	46,9%	48,4%	50,1%	52,1%	8,7%	9,0%	10,3%	8,7%	16,1%
Fatturato < 2 mln €	41,2%	40,5%	41,3%	40,9%	42,5%	27,0%	28,8%	28,8%	31,8%	34,0%
INDUSTRIA VITIVINICOLA	42,7%	45,7%	45,2%	44,2%	45,0%	7,5%	8,3%	9,2%	8,6%	10,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

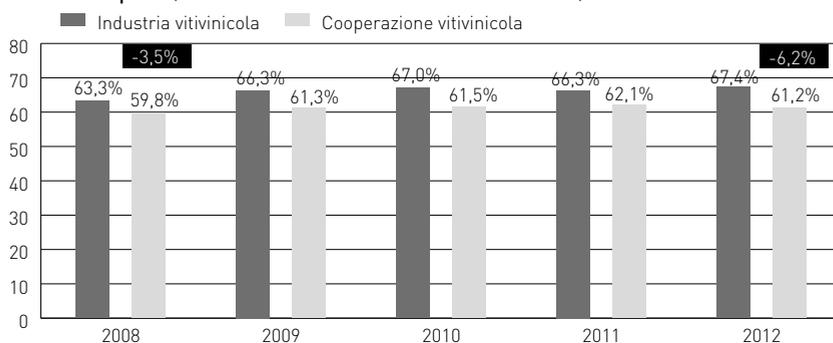
Figura 2.29. Rapporto di indipendenza finanziaria (Patrimonio netto / Totale Capitale d'investimento*) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale d'investimento = Patrimonio netto + Debiti finanziari (Debiti v/banche, Obbligazioni, Debiti v/soci per finanziamento e Debiti v/altri finanziatori).

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

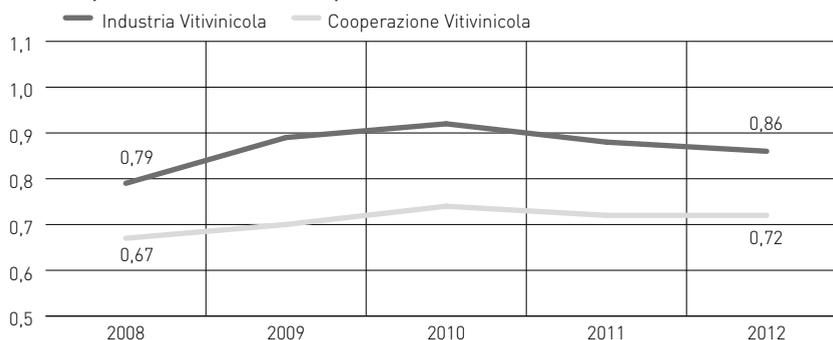
Figura 2.30. Rapporto di indipendenza finanziaria "corretto" ((Patrimonio netto + Debiti v/soci per finanziamento) / Totale Capitale d'investimento*) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale d'investimento = Patrimonio netto + Debiti finanziari (Debiti v/banche, Obbligazioni, Debiti v/soci per finanziamento e Debiti v/altri finanziatori).

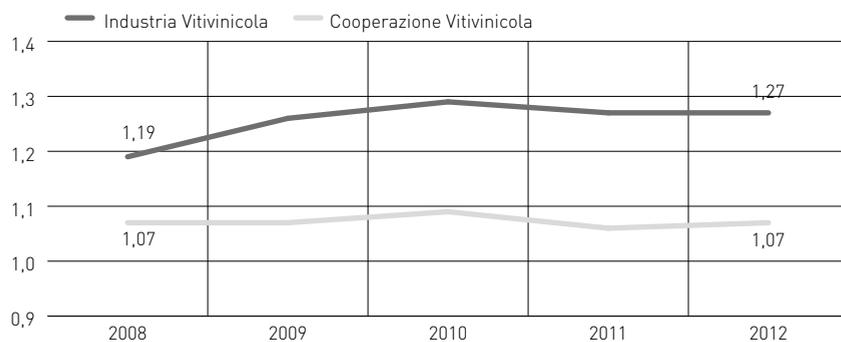
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.31. Indice di liquidità ((Attivo circolante. Rimanenze) / Debiti a breve) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

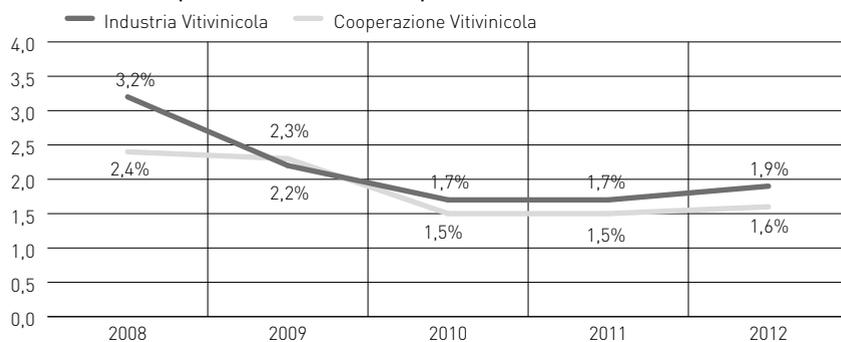
Figura 2.32. Grado di copertura delle immobilizzazioni (Capitale permanente* / Totale Immobilizzazioni) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale permanente = Patrimonio netto + Debiti a lungo

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.33. Incidenza degli Oneri finanziari sul Fatturato (Oneri finanziari / Fatturato) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Tabella 2.13 – Indice di liquidità, Grado di copertura delle immobilizzazioni e Incidenza degli Oneri finanziari sul fatturato tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione VS società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)

	Indice di liquidità [(Attivo circolante – Rimanenze) / Debiti a breve]				Grado copertura immobilizzazioni (Capitale permanente / Totale Immobilizzazioni)				Incidenza degli oneri finanziari sul Fatturato (Oneri finanziari / Fatturato)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	0,72	0,73	0,81	0,71	0,72	1,09	1,07	1,09	1,03	1,05	1,9%	2,0%	1,2%	1,2%	1,3%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,67	0,71	0,75	0,77	0,78	1,03	1,08	1,11	1,14	1,18	2,1%	2,0%	1,4%	1,3%	1,5%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,61	0,64	0,65	0,65	0,66	1,07	1,08	1,06	1,03	1,03	3,2%	3,0%	2,2%	2,1%	2,3%
Fatturato < 2 mln €	0,63	0,65	0,64	0,71	0,67	1,09	1,06	1,04	1,06	1,02	4,4%	4,8%	3,8%	3,7%	4,6%
COOPERAZIONE VITIVINICOLA	0,67	0,70	0,74	0,72	0,72	1,07	1,07	1,09	1,06	1,07	2,4%	2,3%	1,5%	1,5%	1,6%
Fatturato > 50 mln €	0,75	0,93	0,90	0,87	0,91	1,16	1,40	1,37	1,37	1,54	2,6%	1,7%	1,4%	1,3%	1,6%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,81	0,88	0,87	0,83	0,80	1,28	1,31	1,31	1,30	1,29	2,3%	1,5%	1,1%	1,1%	1,3%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,84	0,98	1,15	1,05	0,96	1,15	1,22	1,29	1,24	1,17	5,9%	4,3%	3,2%	3,4%	3,7%
Fatturato < 2 mln €	0,72	0,66	0,73	0,76	0,73	1,10	1,06	1,12	1,15	1,14	7,5%	5,5%	4,6%	5,5%	5,7%
INDUSTRIA VITIVINICOLA	0,79	0,89	0,92	0,88	0,86	1,19	1,26	1,29	1,27	1,27	3,2%	2,2%	1,7%	1,7%	1,9%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

2.4. LATTIERO-CASEARIO: COOPERAZIONE VS SOCIETÀ DI CAPITALI

Seguendo lo stesso schema interpretativo adottato nelle altre sezioni del lavoro, anche per quel che riguarda il lattiero-caseario l'analisi di bilancio restituisce anzitutto alcune indicazioni circa la **struttura e l'organizzazione** delle imprese, evidenziando le principali differenze tra sistema cooperativo e la restante parte del tessuto produttivo (figura 2.34).

Le cooperative si distinguono *in primis* per la maggiore importanza che assume il fattore lavoro nei processi produttivi (una circostanza che spiega tra l'altro l'enorme impatto socio-economico della cooperazione in certi territori) e, allo stesso tempo, per l'elevato peso degli investimenti realizzati (misurato, come quota del valore aggiunto destinata a coprire le spese per ammortamenti). Tali caratteristiche sono coerenti con il posizionamento produttivo delle cooperative del settore: in questo universo è molto importante il ruolo delle produzioni stagionate (basta ricordare come buona parte delle due più importanti DOP del settore – Parmigiano Reggiano e Grana Padano – sia ascrivibile all'attività del mondo cooperativo) a differenza di quanto accade tra le società di capitali che risultano più orientate sui prodotti freschi.

Tenendo conto di queste specificità strutturali, l'analisi dei bilanci offre soprattutto la possibilità di comparare – con tutti i limiti del caso (paragrafo 2.1) – le *performance* registrate da cooperative e società di capitali che operano nel lattiero-caseario.

A tale proposito, se tra il 2008 e il 2012 le cooperative mostrano un aumento più accentuato del **fatturato** (figura 2.35), sono le società di capitali a registrare una crescita superiore, seppur lievemente, in termini di **valore aggiunto** (figura 2.36). I benefici sul tessuto occupazionale sono stati invece evidenti soprattutto per i lavoratori impiegati nelle imprese cooperative: le **retribuzioni** pagate da queste ultime sono cresciute del 21% nel quadriennio in questione, mentre parallelamente le retribuzioni sono aumentate del 9% nelle società di capitali che operano nel medesimo settore (figura 2.37).

Questa dinamica complessivamente positiva su tutti gli **indici di sviluppo** considerati (andamento del fatturato, del valore aggiunto e delle retribuzioni) ha coinvolto la gran parte del tessuto produttivo, con l'importante eccezione delle realtà di minore dimensione economica; infatti, le imprese – cooperative e non – con fatturato inferiore a due milioni di euro sono le sole a segnalare una significativa riduzione dell'attività economica, una dinamica rilevata particolarmente preoccupante nell'universo delle società di capitali (tabella 2.14).

Tuttavia, l'andamento di variabili quali il fatturato o il valore aggiunto restituisce solo un segnale circa l'evoluzione dell'attività (in crescita o in riduzione), senza nulla dire sul grado di competitività delle imprese o ancora sulla loro capacità di creare reddito. Per questo motivo, un'analisi di bilancio non può prescindere dalla valutazione degli indici di **redditività ed efficienza**.

Con riguardo al primo punto (**redditività**), restano validi i limiti interpretativi già

espressi nelle precedenti sezioni del capitolo nel momento in cui l'obiettivo è valutare le *performance* delle imprese cooperative (specie se in comparazione rispetto a quanto avviene nelle altre forme d'impresa). Tenendo valide tali premesse e focalizzando lo sguardo sull'evoluzione dinamica degli indici di bilancio, più che su una loro comparazione statica tra le due forme d'impresa esaminate, nel quadriennio considerato emerge una significativa riduzione degli indici di redditività (figure 2.38 e 2.39) nelle cooperative lattiero-casearie. Tale tendenza ha coinvolto in maniera importante tutte le classi dimensionali di impresa (tabella 2.15) e va riferita (a differenza di quanto accade per le altre forme d'impresa) non tanto alla redditività *tout court* (paragrafo 1), quanto semmai alla quota di reddito accantonata a patrimonio²².

Indicazioni differenti vengono dall'andamento della redditività aziendale nelle società di capitali del settore. In tal caso, sia la redditività delle vendite (figura 2.38) che la remunerazione del capitale investito (figura 2.39) sono complessivamente cresciute, seppur in maniera lieve, tra il 2008 e il 2012. Ciò è comunque avvenuto per effetto di dinamiche contrastanti nel quadriennio in questione: alla rapida crescita intervenuta tra il 2008 e il 2010 (grazie soprattutto alla contestuale discesa dei prezzi delle materie prime, la più importante voce di costo per le imprese industriali della filiera) ha corrisposto una dinamica in contrazione nel biennio seguente. Il miglioramento degli indici di redditività ha riguardato l'intero tessuto produttivo non cooperativo, eccezion fatta per le imprese di minori dimensioni (con fatturato inferiore ai due milioni di euro): sono queste le realtà più in difficoltà e la presenza di risultati economici costantemente negativi tra il 2010 e il 2012 suggerisce come l'incapacità di "reggere" la pressione competitiva stia probabilmente divenendo strutturale.

Se è impossibile una valutazione comparata di cooperative e società di capitali in termini di redditività, è invece possibile trarre alcune indicazioni dall'accostamento dei rispetti indici di **efficienza aziendale**.

A tale riguardo le cooperative si distinguono per la maggiore capacità di generare fatturato a parità di capitale (rotazione del capitale) e lavoro impiegato (rendimento dei dipendenti), anche se a tale ultimo proposito il divario positivo di cui godono le cooperative tende ad assottigliarsi nel quadriennio 2008-2012 (figure 2.40 e 2.41). Tuttavia, come già accennato nelle precedenti sezioni del lavoro, le migliori *performance* delle cooperative sul fronte del fatturato (figura 2.35) – che poi si ripercuotono anche sugli indici di efficienza sopra-menzionati (rendimento dei dipendenti e rotazione del capitale) – potrebbero almeno in parte risiedere nella necessità, per questa tipologia di impresa, di garantire uno sbocco commerciale a tutta la produzione conferita dai soci agricoli. Il rispetto di tale *mission* inibisce infatti la cooperativa da qualsiasi possibilità di "scegliere" (anche al ribasso eventualmente) i volumi produttivi da trasformare e

²² In realtà, avendo utilizzato due indici di redditività costruiti attorno al risultato della gestione caratteristica – risultato operativo – (figure 38 e 39), la redditività che emerge dall'analisi potrebbe essere influenzata dalla necessità di "coprire" i saldi della gestione extra-caratteristica (fiscale, finanziaria, straordinaria).

commercializzare coerentemente con le dinamiche del mercato, una possibilità che invece resta nelle varie opzioni strategiche di un'impresa di capitali.

Risultati profondamente differenti emergono sul fronte della gestione del magazzino, espressa dall'indice di rotazione del magazzino (figura 2.42). Quest'ultima sembrerebbe essere più efficiente nelle società di capitali; tuttavia la comparazione tra società di capitali e cooperative relativamente a tale indice – che resta piuttosto stabile nel quadriennio esaminato per entrambe le forme d'impresa considerate – risente significativamente della focalizzazione produttiva delle imprese. In tal senso, il più basso indice di rotazione del magazzino (calcolato come rapporto tra fatturato e rimanenze) registrato dalle cooperative è certamente influenzato dal fatto che buona parte del tessuto cooperativo concentra la propria attività su formaggi stagionati, una circostanza che alimenta i livelli delle scorte con effetti negativi sul valore dell'indice in questione. Così come visto anche per il vitivinicolo, in presenza di importanti differenze nel posizionamento di prodotto, questo indice costituisce quindi una *proxy* del diverso portafoglio prodotti più che uno strumento per valutazioni di merito sul livello di efficienza della gestione aziendale.

Ciò che accomuna tutti gli indici di efficienza esaminati, a prescindere dalla forma giuridica delle imprese, è la loro variabilità in funzione della dimensione aziendale. Più in dettaglio, nel lattiero caseario il livello dimensionale è determinante nel garantire una buona efficienza gestionale (tabella 2.16) e conseguentemente un adeguato grado di competitività. Il fattore “dimensione” assume poi una valenza particolare soprattutto nel segmento del latte e del “fresco” (ambito su cui risultano focalizzate soprattutto le società di capitali), prodotti più facilmente considerati “*commodity*” e per tale motivo molto più esposti ad una competizione di prezzo che necessita di adeguate economie di scala per la riduzione dei costi unitari di produzione.

La valutazione comparata di cooperative e società di capitali non può poi prescindere da un'analisi sull'**equilibrio finanziario e patrimoniale**.

Se è vero che il mondo cooperativo “soffre” un problema strutturale di patrimonializzazione rispetto alle società di capitali (paragrafo 1), tale divario risulta particolarmente accentuato nel lattiero-caseario (figura 2.43), dove le cooperative registrano un grado di patrimonializzazione molto basso (un'evidenza trasversale a tutte le classi dimensionali d'impresa – tabella 2.17) e sensibilmente inferiore anche alla media riscontrabile nell'intera cooperazione agroalimentare (si vedano, in maniera comparativa, le figure 2.43 e 2.11).

In altri comparti merceologici dell'agroalimentare il *gap* tra cooperative e società di capitali in termini di patrimonializzazione è almeno in parte compensato dal finanziamento da soci a titolo di debito; ciò non avviene, invece, nella cooperazione lattiero-casearia dove quest'ultima fonte di finanziamento non sembra molto rilevante (figura 2.44). I soci della cooperativa coprono, infatti, il 7% dei debiti finanziari, una quota solo lievemente superiore a quella registrata nelle società di capitali (5%) e al di sotto del peso raggiunto da tale modalità di finanziamento nell'intera cooperazione

agroalimentare (11%, figura 2.12). All'interno della cooperazione lattiero-casearia, tuttavia, la diffusione e l'importanza del prestito da soci assume connotati ben diversi: se da un lato ricopre un ruolo modesto tra le realtà di medie dimensioni (che diviene quasi nullo tra le cooperative di maggiori dimensioni), dall'altro, tale strumento mantiene una certa centralità nelle cooperative più piccole (tabella 2.17).

Date le considerazioni sopra espresse sull'intera cooperazione lattiero-casearia in termini di bassa patrimonializzazione, l'indice di indipendenza finanziaria mostra come le cooperative, rispetto alle altre imprese che operano nel medesimo settore, siano molto più esposte verso terzi (*in primis* banche) nel finanziamento dell'attività di impresa (figura 2.45).

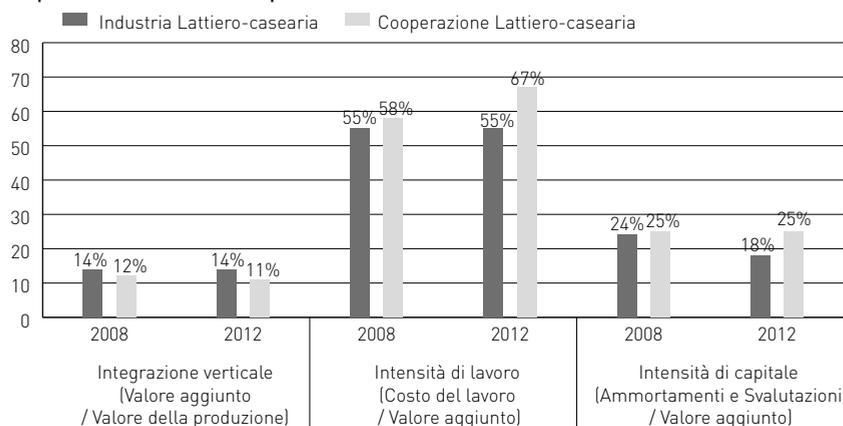
Tale indicatore non tiene conto del finanziamento da soci a titolo di debito; tuttavia, pur considerando tra i "mezzi propri" anche quest'ultima modalità di finanziamento, il grado di indipendenza finanziaria così calcolato (denominato indice di indipendenza finanziaria "corretto") resta molto più basso nelle cooperative del settore, evidenziando un *gap*, rispetto alle società di capitali, sostanzialmente stazionario nel corso degli anni (figura 2.46). In altri termini, le cooperative lattiero-casearie – in maniera molto più accentuata rispetto a quanto avviene nelle altre imprese del settore – hanno necessità di raccogliere capitali presso il sistema finanziario per sostenere l'attività d'impresa: questo perché il contributo dei soci al finanziamento delle imprese è relativamente basso sia in termini di patrimonio netto che con riguardo alla sottoscrizione di titoli di debito.

A ulteriore conferma della più "solida" situazione patrimoniale e finanziaria delle società di capitali, l'indice di liquidità (figura 2.47) e il grado di copertura delle immobilizzazioni (figura 2.48) segnalano per questa tipologia di imprese un migliore equilibrio e una maggiore coerenza tra impieghi e fonti di finanziamento; tuttavia, il divario rispetto alle cooperative del settore tende a ridursi nel quadriennio considerato, in virtù del brusco peggioramento di tali indici tra il 2011 e il 2012 nell'universo delle società di capitali (in particolare, tra quelle di maggiore dimensione – tabella 2.18).

Nonostante la maggiore necessità di credito (o debito, a seconda dei punti di vista) delle cooperative, nel lattiero-caseario non emergono significative differenze tra le due forme d'impresa esaminate in merito all'impatto della gestione finanziaria sull'attività d'impresa: il peso degli oneri finanziari sul fatturato è praticamente sovrapponibile in queste due forme d'impresa e in entrambi i casi in calo nel quadriennio in esame (2008-2012), soprattutto per effetto di quanto accaduto nel biennio 2008-2010 (figura 2.49).

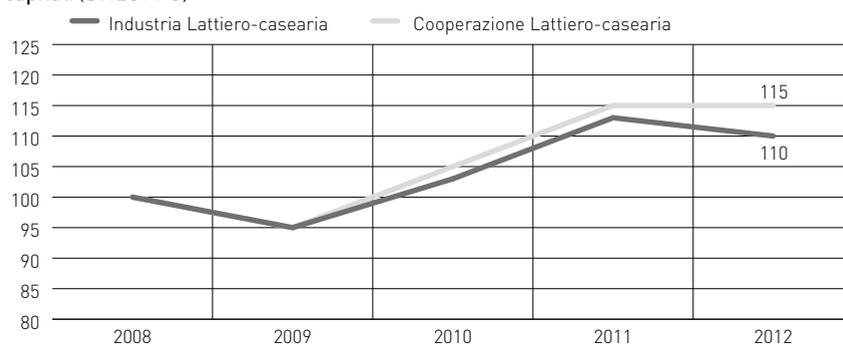
Come riscontrabile più in generale per l'intero agroalimentare, anche nel lattiero-caseario l'impatto di questa tipologia di costi diviene maggiormente pressante nelle realtà di minore dimensione, a prescindere dalla forma giuridica delle imprese (tabella 2.18).

Figura 2.34. Caratteristiche strutturali e organizzative: evoluzione e confronto tra cooperazione e società di capitali (STRUTTURA/ORGANIZZAZIONE)



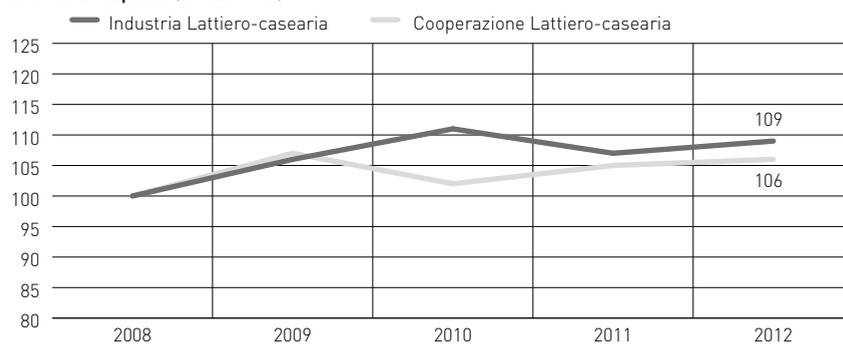
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.35. Trend del Fatturato (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



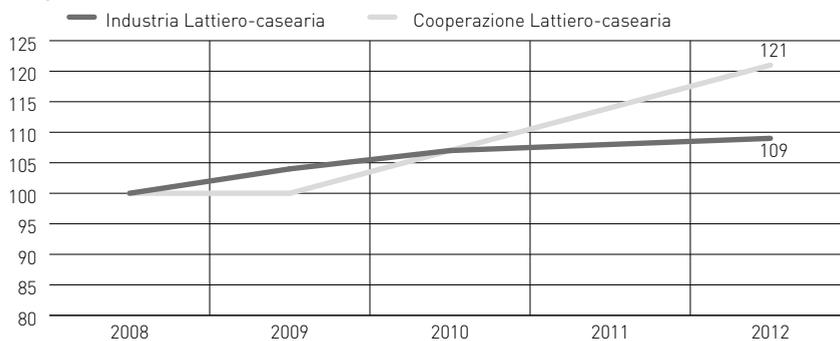
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.36. Trend del Valore aggiunto (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.37. Trend delle Retribuzioni (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



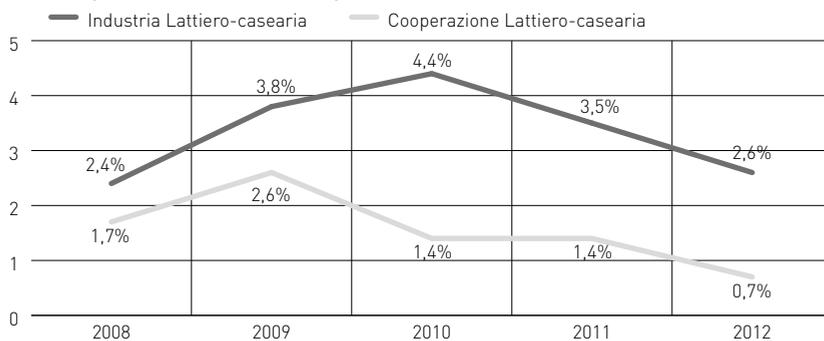
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.14. Trend del fatturato, del valore aggiunto e delle retribuzioni, tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale
(Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)

	Fatturato				Valore aggiunto				Retribuzioni						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	100	94	102	109	111	100	110	102	104	105	100	99	106	114	123
Fatturato tra 10 e 50 mln €	100	97	110	131	128	100	106	100	111	112	100	101	108	116	118
Fatturato tra 2 e 10 mln €	100	99	112	126	119	100	100	99	103	108	100	103	107	113	120
Fatturato < 2 mln €	100	96	103	104	92	100	109	112	94	91	100	103	113	115	112
COOPERAZIONE LATTIERO-CASEARIA	100	95	105	115	115	100	107	102	105	106	100	100	107	114	121
Fatturato > 50 mln €	100	93	103	113	111	100	102	111	103	107	100	103	105	106	108
Fatturato tra 10 e 50 mln €	100	99	107	119	121	100	113	115	126	123	100	103	111	116	119
Fatturato tra 2 e 10 mln €	100	99	107	114	107	100	116	122	122	116	100	106	112	115	116
Fatturato < 2 mln €	100	91	79	65	37	100	106	81	53	50	100	106	105	88	57
INDUSTRIA LATTIERO-CASEARIA	100	95	103	113	110	100	106	111	107	109	100	104	107	108	109

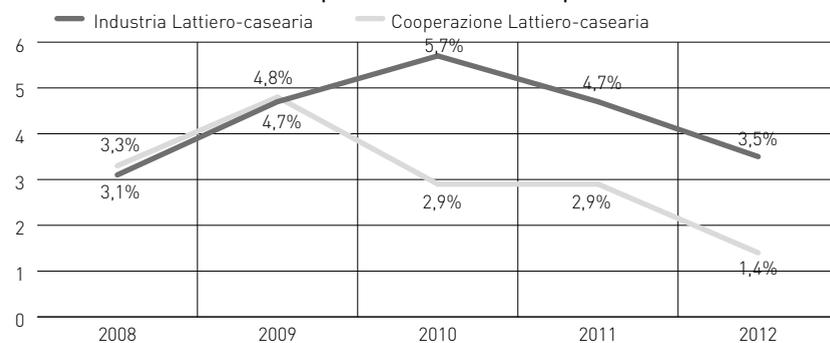
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.38. Reddittività delle vendite (Ros = Risultato operativo / Fatturato) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.39. Remunerazione del capitale investito (Roi = Risultato Operativo / Capitale investito) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)



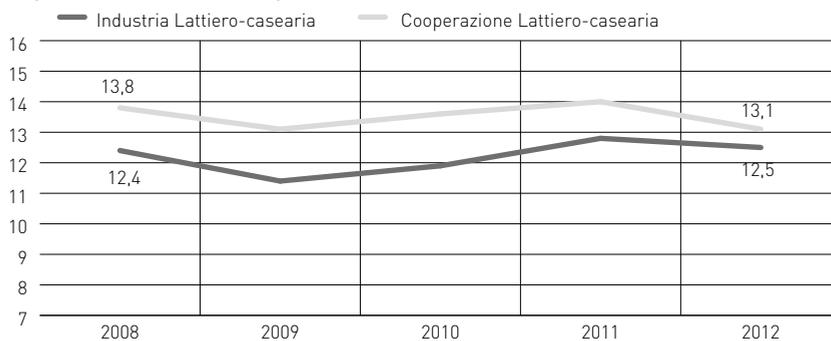
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.15. Redditività delle vendite (Ros) e remunerazione del capitale investito (Roi), tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)

	Ros					Roi				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	1,8%	3,2%	1,8%	1,8%	0,7%	3,9%	6,4%	3,9%	3,9%	1,4%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	1,2%	1,4%	0,5%	0,6%	0,6%	2,1%	2,3%	1,0%	1,4%	1,3%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	2,0%	1,8%	1,2%	1,1%	1,1%	3,3%	2,8%	2,2%	2,2%	1,9%
Fatturato < 2 mln €	1,1%	1,9%	1,5%	-0,8%	-0,5%	1,9%	3,2%	2,3%	-1,6%	-0,9%
COOPERAZIONE LATTIERO-CASEARIA	1,7%	2,6%	1,4%	1,4%	0,7%	3,3%	4,8%	2,9%	2,9%	1,4%
Fatturato > 50 mln €	2,4%	4,1%	5,5%	4,0%	2,8%	2,8%	4,2%	6,0%	4,6%	3,3%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	2,7%	3,8%	3,2%	3,6%	2,7%	4,8%	6,6%	5,6%	6,6%	4,9%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	1,4%	2,8%	2,6%	2,5%	1,9%	2,6%	5,6%	5,5%	5,5%	4,1%
Fatturato < 2 mln €	1,2%	1,6%	-2,7%	-6,2%	-2,2%	2,4%	2,9%	-5,0%	-14,6%	-3,2%
INDUSTRIA LATTIERO-CASEARIA	2,4%	3,8%	4,4%	3,5%	2,6%	3,1%	4,7%	5,7%	4,7%	3,5%

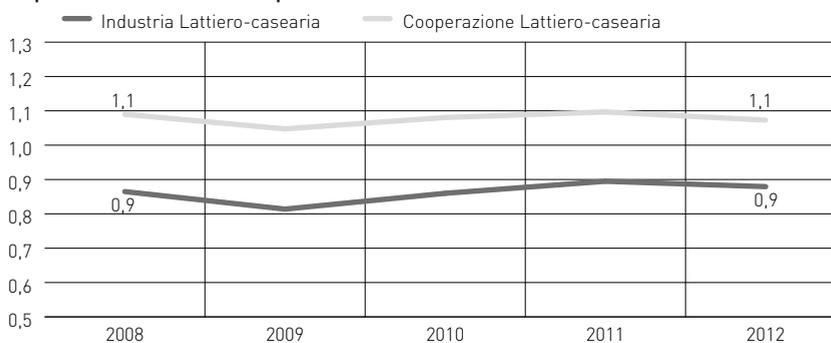
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.40. Rendimento dei dipendenti (Fatturato / Costo del lavoro) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



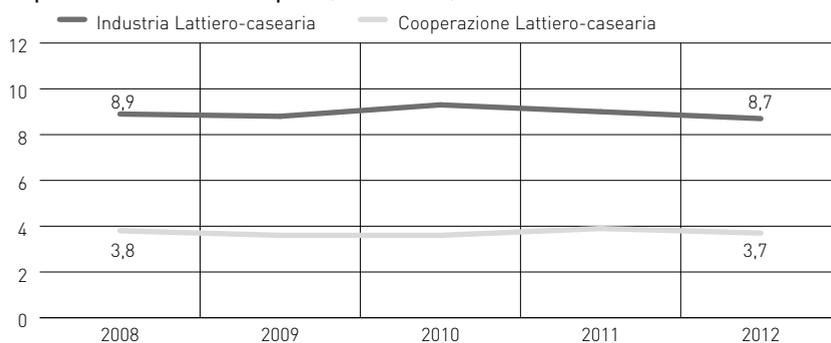
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.41. Rotazione del capitale (Fatturato / Totale Attivo) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.42. Rotazione del magazzino (Fatturato / Rimanenze) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



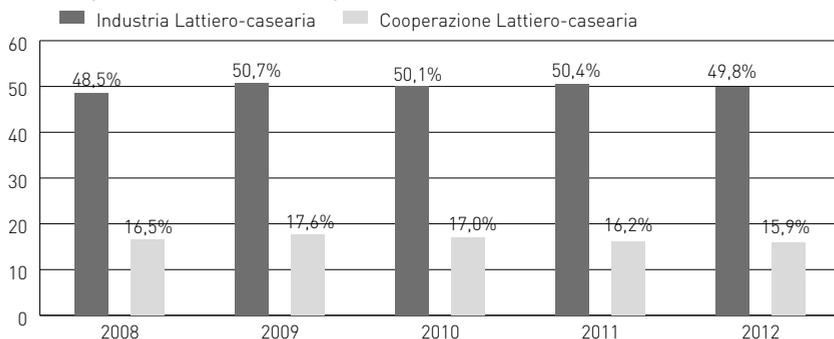
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.16. Indici di Efficienza (Rendimento dei dipendenti, Rotazione del magazzino), tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)

	Rendimento dipendenti (Fatturato / Costo del lavoro)				Rotazione del capitale (Fatturato / Totale attivo)				Rotazione del magazzino (Fatturato / Rimanenze)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	13,9	13,1	13,3	13,2	12,5	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	6,0	5,7	6,3	6,0	5,7
Fatturato tra 10 e 50 mln €	14,1	13,5	14,4	16,0	15,3	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	3,1	2,8	2,7	3,2	3,2
Fatturato tra 2 e 10 mln €	13,3	12,8	13,9	14,9	13,3	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	1,8	1,7	1,7	2,0	1,8
Fatturato < 2 mln €	13,2	12,3	12,1	12,0	10,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	2,0	1,9	2,0	2,2	1,8
COOPERAZIONE LATTIERO- CASEARIA	13,8	13,1	13,6	14,0	13,1	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1	3,8	3,6	3,6	3,9	3,7
Fatturato > 50 mln €	13,5	12,2	13,3	14,4	14,0	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	11,4	10,7	11,9	11,1	11,1
Fatturato tra 10 e 50 mln €	11,1	10,6	10,8	11,4	11,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	5,5	5,9	6,0	6,0	5,8
Fatturato tra 2 e 10 mln €	10,6	9,8	10,1	10,4	9,7	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	7,8	8,6	8,5	8,3	7,5
Fatturato < 2 mln €	9,9	8,5	7,5	7,3	6,4	1,2	1,1	1,1	1,2	0,8	10,8	11,1	9,3	10,8	6,5
INDUSTRIA LATTIERO- CASEARIA	12,4	11,4	11,9	12,8	12,5	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	8,9	8,8	9,3	9,0	8,7

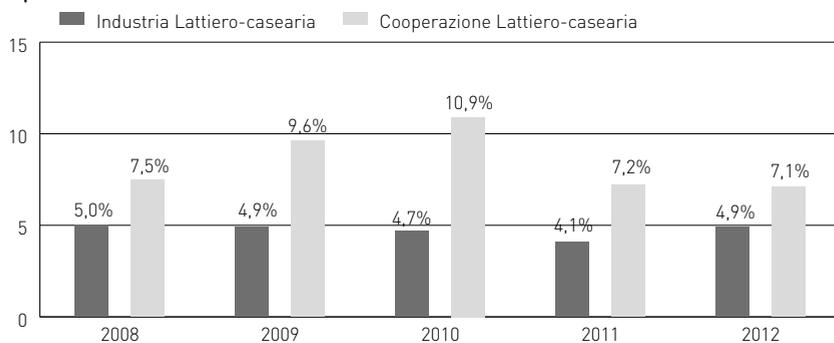
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.43. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale Passivo) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.44. Peso dei soci sui debiti finanziari tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



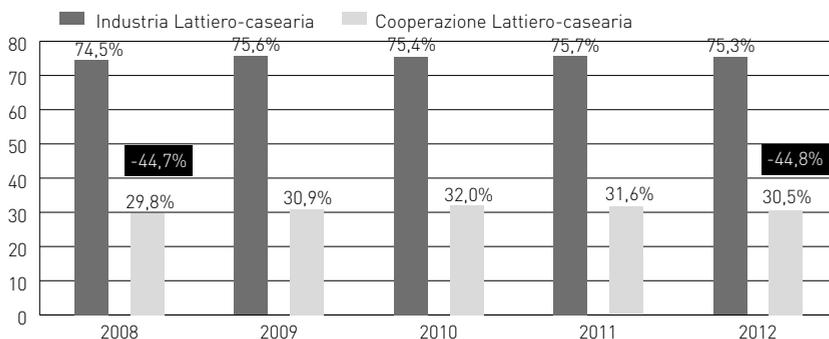
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Tabella 2.17. Grado di patrimonializzazione e Peso dei soci sui debiti finanziari, tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)

	Grado di Patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale Passivo)					Peso dei soci sui debiti finanziari (Debiti v/soci per finanziamento / Debiti finanziari)				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	16,7%	18,4%	18,7%	17,6%	17,0%	5,2%	5,6%	5,6%	2,5%	2,5%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	18,7%	18,7%	16,9%	16,4%	16,6%	6,9%	10,3%	11,2%	6,4%	6,1%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	13,4%	13,6%	12,4%	11,9%	11,8%	12,8%	19,0%	22,8%	21,2%	21,1%
Fatturato < 2 mln €	17,9%	18,1%	17,4%	16,4%	15,8%	29,6%	22,1%	33,1%	19,4%	17,7%
COOPERAZIONE LATTIERO- CASEARIA	16,5%	17,6%	17,0%	16,2%	15,9%	7,5%	9,6%	10,9%	7,2%	7,1%
Fatturato > 50 mln €	56,4%	58,8%	58,3%	58,5%	57,3%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	27,6%	29,7%	30,2%	30,8%	31,3%	7,2%	7,3%	7,8%	5,7%	6,9%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	27,9%	28,1%	27,3%	26,1%	25,9%	12,1%	12,7%	10,0%	11,5%	11,8%
Fatturato < 2 mln €	22,8%	23,1%	18,7%	16,9%	21,4%	9,7%	9,9%	9,7%	16,1%	18,9%
INDUSTRIA LATTIERO- CASEARIA	48,5%	50,7%	50,1%	50,4%	49,8%	5,0%	4,9%	4,7%	4,1%	4,9%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

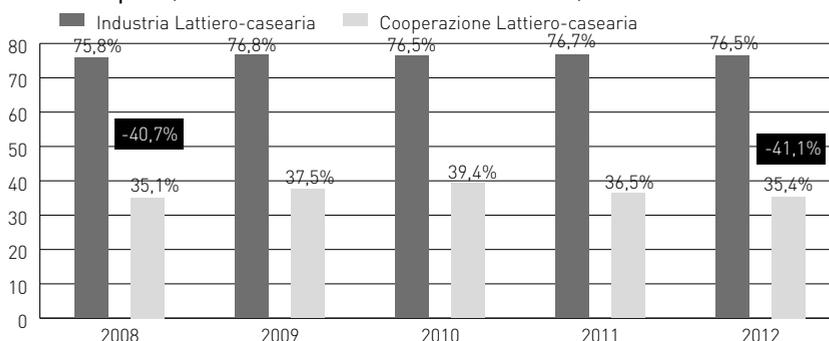
Figura 2.45. Rapporto di indipendenza finanziaria (Patrimonio netto / Totale Capitale d'investimento*) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale d'investimento = Patrimonio netto + Debiti finanziari (Debiti v/banche, Obbligazioni, Debiti v/soci per finanziamento e Debiti v/altri finanziatori).

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

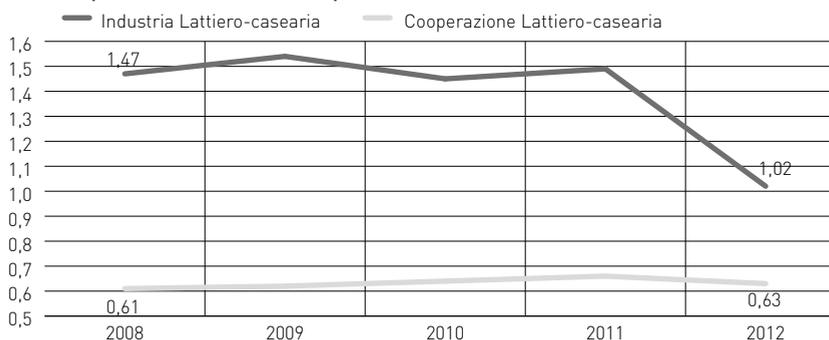
Figura 2.46. Rapporto di indipendenza finanziaria "corretto" [(Patrimonio netto + Debiti v/soci per finanziamento) / Totale Capitale d'investimento*) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale d'investimento = Patrimonio netto + Debiti finanziari (Debiti v/banche, Obbligazioni, Debiti v/soci per finanziamento e Debiti v/altri finanziatori).

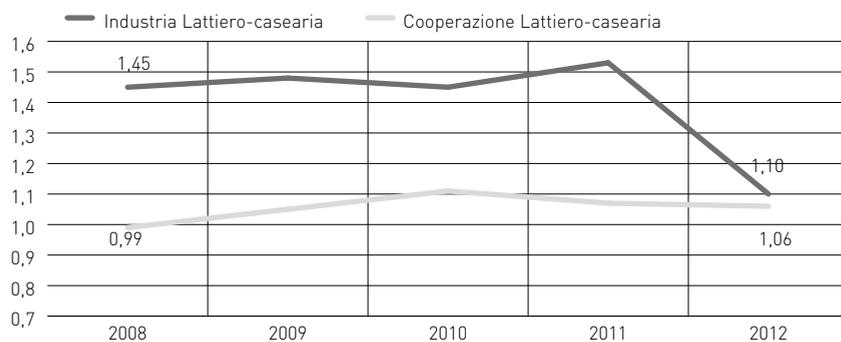
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.47. Indice di liquidità ((Attivo circolante. Rimanenze) / Debiti a breve) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

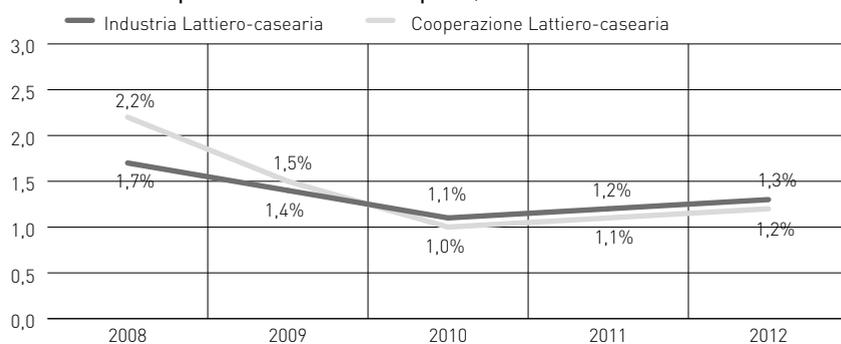
Figura 2.48. Grado di copertura delle immobilizzazioni (Capitale permanente* / Totale Immobilizzazioni) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale permanente = Patrimonio netto + Debiti a lungo

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.49. Incidenza degli Oneri finanziari sul Fatturato (Oneri finanziari / Fatturato) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Tabella 2.18. Indice di liquidità, Grado di copertura delle immobilizzazioni e Incidenza degli Oneri finanziari sul fatturato tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali [EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE]

	Indice di liquidità ((Attivo circolante – Rimanenze) / Debiti a breve)						Grado copertura immobilizzazioni (Capitale permanente / Totale immobilizzazioni)						Incidenza degli oneri finanziari sul Fatturato (Oneri finanziari / Fatturato)					
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012			
Fatturato > 50 mln €	0,68	0,72	0,76	0,75	0,72	0,88	0,97	1,03	0,98	0,99	2,2%	1,4%	0,9%	1,1%	1,1%			
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,63	0,61	0,61	0,64	0,64	1,15	1,17	1,27	1,23	1,19	2,1%	1,5%	1,1%	1,1%	1,3%			
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,42	0,42	0,42	0,45	0,43	1,16	1,19	1,25	1,16	1,12	2,4%	1,7%	1,2%	1,3%	1,6%			
Fatturato < 2 mln €	0,51	0,47	0,49	0,54	0,48	1,30	1,21	1,25	1,28	1,21	1,9%	1,6%	1,3%	1,2%	1,5%			
COOPERAZIONE LATTIERO- CASEARIA	0,61	0,62	0,64	0,66	0,63	0,99	1,05	1,11	1,07	1,06	2,2%	1,5%	1,0%	1,1%	1,2%			
Fatturato > 50 mln €	1,97	2,05	1,90	1,96	1,11	1,59	1,62	1,59	1,68	1,09	1,7%	1,4%	1,2%	1,2%	1,3%			
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,77	0,83	0,84	0,85	0,84	1,08	1,10	1,14	1,16	1,18	1,8%	1,3%	1,0%	1,1%	1,3%			
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,89	0,91	0,92	0,93	0,90	1,09	1,06	1,09	1,13	1,09	1,9%	1,3%	1,0%	1,1%	1,2%			
Fatturato < 2 mln €	0,78	0,83	0,62	0,72	0,94	0,92	0,96	0,68	0,79	1,04	1,6%	1,4%	1,4%	1,5%	1,7%			
INDUSTRIA LATTIERO- CASEARIA	1,47	1,54	1,45	1,49	1,02	1,45	1,48	1,45	1,53	1,10	1,7%	1,4%	1,1%	1,2%	1,3%			

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

2.5. ORTOFRUTTICOLO: COOPERAZIONE VS SOCIETÀ DI CAPITALI

Una prima serie di indicazioni si riferiscono alle **peculiarità strutturali ed organizzative** di cooperative e società di capitali che operano nel settore (figura 2.50).

A questo proposito, le cooperative si distinguono, rispetto alla restante parte del tessuto produttivo, per:

- una più bassa integrazione verticale;
- una maggiore intensità del fattore lavoro;
- una minore intensità degli investimenti (misurati come peso degli ammortamenti sul valore aggiunto).

Tutte queste caratteristiche appaiono ascrivibili anzitutto al differente posizionamento produttivo di cooperative e società di capitali del settore.

Nel mondo della cooperazione ortofrutticola, accanto alle realtà di trasformazione occupano un posto di rilievo anche le imprese focalizzate sul segmento dell'ortofrutta fresca (occupandosi del condizionamento e della successiva commercializzazione). Viceversa, le società di capitali attive in questo settore sono in larghissima parte ascrivibili a realtà di prima e seconda lavorazione per l'ottenimento di conserve vegetali e bevande a base di frutta.

Tali differenze incidono sull'assetto strutturale delle aziende²³: a tale proposito basti pensare come al crescere dell'intensità di trasformazione di un'attività aumenti parimenti anche la necessità di investimenti in impianti e macchinari o ancora il grado di integrazione verticale (si integrano più fasi del processo produttivo necessario all'ottenimento del prodotto finale destinato al consumo).

A livello dinamico, tra il 2008 e il 2012 emerge in entrambe le forme d'impresa uno spostamento delle risorse (valore aggiunto creato) dagli investimenti (ammortamenti) al fattore lavoro (remunerazioni) (figura 2.50). Tale tendenza potrebbe essere legata al difficile contesto di mercato (specie sul fronte nazionale) e ai suoi effetti sulle decisioni aziendali in tema di gestione dei costi: per contenere gli effetti di una crisi di domanda, in genere le imprese agiscono anzitutto rivedendo la mole degli investimenti previsti (ammortamenti), mentre solo il perdurare di difficoltà economiche spiega interventi sulla forza lavoro.

Diversamente da quanto avvenuto nel resto dell'agroalimentare, nell'ortofrutticolo sono le società di capitali a mostrare, tra il 2008 e il 2012, una crescita più accentuata in termini di **fatturato** (figura 2.51), **valore aggiunto** (figura 2.52) e **retribuzioni** garantite ai lavoratori (figura 2.53). Per il mondo cooperativo, si registra una certa difficoltà soprattutto nel riuscire a incrementare le vendite: "solo" +3% nell'intero quadriennio (considerando che si tratta di una crescita nominale, ossia al lordo

²³ In realtà la diversa focalizzazione produttiva incide anche su alcuni degli indici di *performance* esaminati nel prosieguo del lavoro.

dell'inflazione). Tuttavia, le diverse *performance* registrate nel settore non appaiono tanto correlate alla forma giuridica delle imprese, quanto alla loro dimensione. Sia tra le cooperative che fra le società di capitali, infatti, sono le realtà meno strutturate a distinguersi per un preoccupante andamento di tutte le variabili economiche monitorate (fatturato, valore aggiunto e retribuzioni). A titolo di esempio basta citare la significativa riduzione del fatturato registrata dalle imprese di minori dimensioni (con fatturato inferiore a due milioni di euro) tra il 2008 e il 2012: -17% nell'universo delle società di capitali e -23% nel caso delle cooperative (tabella 2.19).

Anche se non si prestano ad essere utilizzati per una comparazione delle *performance* di società di capitali e cooperative (paragrafo 2.1), gli indici di **redditività** offrono ulteriori indicazioni (figure 2.54 e 2.55).

Ci si riferisce anzitutto alla variabilità della redditività settoriale nei quattro anni in esame: ciò trova giustificazione nei diversi livelli produttivi (in termini quantitativi e qualitativi) delle singole "campagne" e nel loro impatto sui risultati economici delle imprese impegnate lungo l'intera filiera. La maggiore stabilità riscontrabile sugli indici di redditività della cooperazione ortofrutticola deriva dal fatto che in questo caso tali indici esprimono solo una parte marginale dell'intero reddito prodotto (paragrafo 2.1). Inoltre, è da segnalare come in genere l'impresa cooperativa tenda a stabilizzare (nei limiti del possibile) la remunerazione dei conferimenti dei soci agricoli.

Anche sul fronte della redditività emerge una netta polarizzazione delle *performance* a seconda della dimensione aziendale (tabella 2.20); concentrando l'attenzione sulle imprese non cooperative (universo dove è certamente più semplice esprimere delle valutazioni con riguardo al tema della redditività), i migliori risultati sono ascrivibili alle grandi realtà (con fatturato superiore ai 50 milioni), mentre al contrario preoccupa la sostanziale assenza di redditività nelle realtà più piccole (con fatturato inferiore a due milioni di euro). Considerazioni simili possono essere estese anche alla cooperazione ortofrutticola, tenendo ovviamente presenti le specificità interpretative che il mondo cooperativo esige con riguardo a questo ambito di analisi (paragrafo 2.1).

Una valutazione comparata tra le *performance* di cooperative e società di capitali è invece possibile in merito al tema dell'**efficienza** aziendale.

A tale riguardo, tutti gli indici proposti – rendimento dei dipendenti (figura 2.56), rotazione del capitale (figura 2.57) e rotazione del magazzino (figura 2.58) – evidenziano livelli di efficienza migliori per le imprese cooperative, anche se tale divario tende ad assottigliarsi tra il 2008 e il 2012: in questo periodo si assiste ad un generale deteriorarsi dei livelli di efficienza delle imprese del settore, ma tale peggioramento è stato molto più intenso nel sistema cooperativo. È tuttavia opportuno sottolineare come le differenze riscontrabili tra cooperative e società di capitali siano almeno in parte attribuibili a fattori strutturali e in particolare di focalizzazione produttiva di questi due universi.

Esemplificativo è il caso dell'indice di rotazione del magazzino: l'enorme differenza riscontrabile tra le due forme d'impresa esaminate (figura 2.58) non può essere

ricondata esclusivamente a differenti *performance*. Tale indicatore (costruito come rapporto tra fatturato e rimanenze di magazzino) risente pesantemente del portafoglio prodotti: la focalizzazione sul segmento dell'ortofrutta fresca (certamente più importante nel mondo della cooperazione) ha un effetto positivo sul livello dell'indice data la deperibilità di tali produzioni e quindi la loro bassa attitudine a "restare" in magazzino. Un discorso speculare può al contrario esser fatto per le conserve vegetali (segmento con un peso particolarmente rilevante nell'universo ortofrutticolo delle società di capitali).

Al netto di tali considerazioni di natura strutturale, complessivamente il quadriennio 2008-2012 sembra esser stato particolarmente difficile per il settore ortofrutticolo. In maniera più o meno intensa, infatti, l'efficienza e la produttività della gestione peggiorano – sia tra le cooperative che fra le società di capitali – in maniera trasversale a tutte le tipologie d'impresa, coinvolgendo dalle realtà più strutturate fino a quelle di minori dimensioni (tabella 2.21).

La comparazione delle *performance* tra cooperative e società di capitali diviene particolarmente interessate relativamente alla **situazione finanziaria e patrimoniale**, soprattutto in virtù delle tendenze emerse tra il 2008 e il 2012.

Come già visto per l'intero agroalimentare e per gli altri comparti oggetto di approfondimento, anche nell'ortofrutticolo la cooperazione si distingue rispetto alle altre imprese per un minor grado di patrimonializzazione (figura 2.59). Le risorse finanziarie immesse dai soci nelle cooperative a titolo di patrimonio netto (apporti di capitale o accantonamento di utili a riserve) sono relativamente poche se confrontate con quanto accade nelle società di capitali. Ciò è però coerente con la diversa natura delle due forme d'impresa: se nelle società di capitali il rendimento dei soci è proporzionale al capitale apportato ciò non avviene nelle cooperative agricole dove la remunerazione dei soci è proporzionale alla quantità e qualità dei prodotti conferiti: è ovvio come in tale contesto la propensione dei soci a immettere capitale sia inferiore (paragrafo 2.1).

La minore patrimonializzazione delle cooperative ortofrutticole può essere letta, in prima istanza, come un minor grado di indipendenza finanziaria (figura 2.61). In altri termini, data la minore propensione dei soci ad un apporto finanziario tramite mezzi propri (patrimonio netto), la cooperazione ha maggiore necessità di reperire risorse all'esterno della propria base sociale (e in tal senso assume un ruolo cruciale l'accesso al credito bancario).

Si consideri poi come il divario esistente rispetto alle società di capitali tenda ad allargarsi ulteriormente nel quadriennio 2008-2012 (figura 2.61): se nel periodo in questione le cooperative ortofrutticole registrano un aumento del proprio grado di patrimonializzazione (figura 2.59) – grazie a quanto avvenuto nelle realtà di maggiori dimensioni (tabella 2.22) – è altrettanto vero che tale *trend* è stato ancora più accentuato tra le società di capitali (figura 2.59).

Se esiste un *gap* rispetto alle società di capitali in termini prettamente patrimoniali,

è pur vero che tradizionalmente i soci finanziano la cooperativa anche a titolo di debito, anzitutto tramite il prestito sociale, uno strumento storicamente diffuso e rilevante nella cooperazione ortofrutticola.

Data questa specificità della forma cooperativa, per valutare comparativamente società di capitali e cooperative in termini di indipendenza finanziaria – e quindi capacità di coprire le esigenze finanziarie dell'attività tramite risorse provenienti dalla propria base sociale/proprietaria – è stato costruito un indice di indipendenza finanziaria “*ad hoc*” in grado di considerare tutte le forme di finanziamento da soci (apporti e accantonamenti di capitale ma anche sottoscrizione di debito).

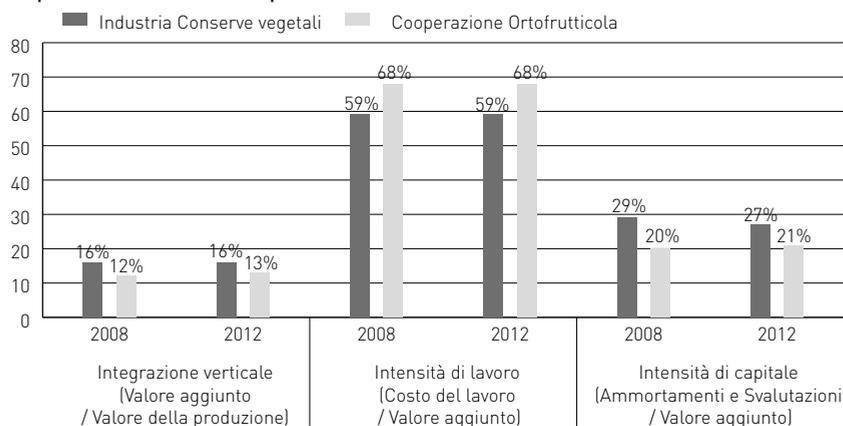
Quest'ultimo indicatore evidenzia come il divario tra le due forme d'impresa, in termini di indipendenza finanziaria, sia in realtà più limitato rispetto a quanto emergerebbe da una tradizionale analisi di bilancio (si vedano, in maniera comparativa, le figure 2.61 e 2.62) e diviene addirittura un differenziale positivo in favore delle cooperative in alcune annualità (2008) (figura 2.62).

L'importante ruolo giocato dal prestito da soci nel compensare la minore patrimonializzazione delle cooperative ortofrutticole si è però ridotto sensibilmente nel quadriennio 2008-2012 (figure 2.60 e 2.62), con effetti rilevanti sul loro equilibrio finanziario e patrimoniale.

Nonostante tali tendenze, gli indici di liquidità e solvibilità (figure 2.63 e 2.64) suggeriscono una migliore *performance* delle cooperative rispetto alle società di capitali, anche se tali indicatori risultano profondamente influenzati dalla focalizzazione produttiva delle imprese (a tale riguardo, ad esempio, la migliore liquidità della cooperazione ortofrutticola potrebbe essere influenzata dal maggior peso che in essa assume il segmento del fresco). Allo stesso tempo, il grado di liquidità del mondo cooperativo è anche strettamente correlato alle modalità di liquidazione dei conferimenti dei soci. Ciò che in ogni caso accomuna società di capitali e cooperative del settore è il peggioramento di tali indici tra il 2008 e il 2012, a ulteriore segnale delle difficoltà del settore nel periodo in esame.

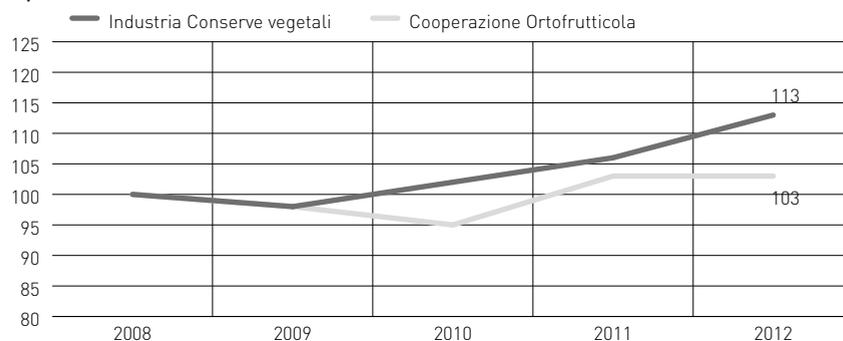
In ultimo, si segnala come gli oneri finanziari abbiano un impatto maggiore sui risultati economici delle società di capitali (figura 2.65), soprattutto quelle di minori dimensioni (tabella 2.23). Ciò è coerente con la maggiore intensità di capitale che caratterizza questo universo (figura 2.50): laddove esiste un maggior contenuto di trasformazione dell'attività (circostanza che distingue le società di capitali rispetto alla cooperazione dove invece il segmento dell'ortofrutta fresca ha un ruolo importante), emerge una maggiore necessità di capitali e conseguentemente anche un più elevato impatto della gestione finanziaria sulla struttura economica dell'attività.

Figura 2.50. Caratteristiche strutturali e organizzative: evoluzione e confronto tra cooperazione e società di capitali (STRUTTURA/ORGANIZZAZIONE)



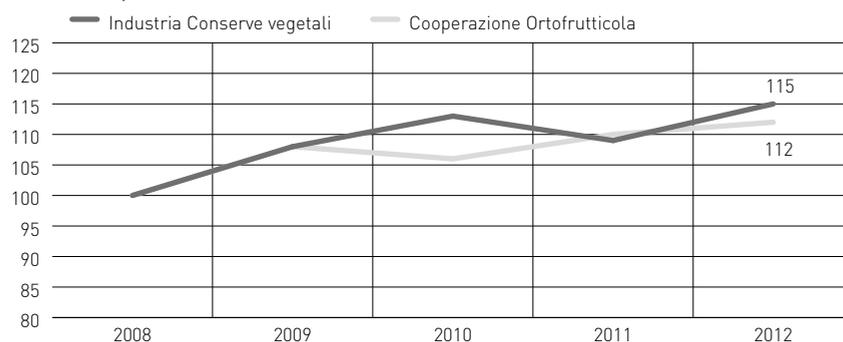
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.51. Trend del Fatturato (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



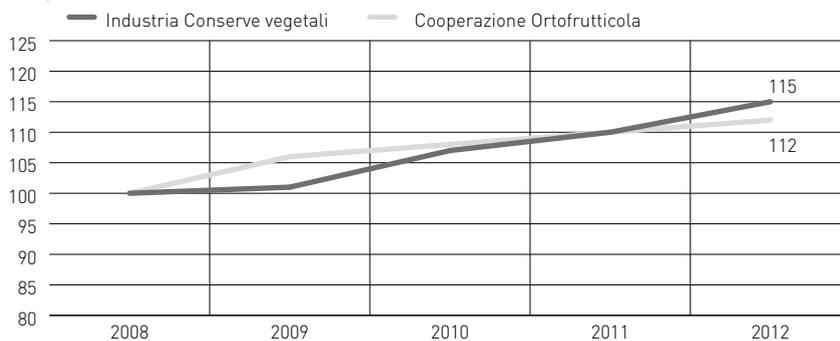
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.52. Trend del Valore aggiunto (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.53. Trend delle Retribuzioni (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)



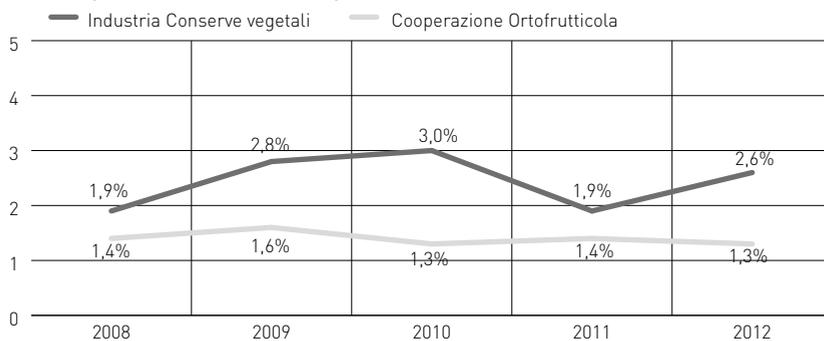
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.19. Trend del fatturato, del valore aggiunto e delle retribuzioni, tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale (Numeri indici, base 2008=100): cooperazione vs società di capitali (SVILUPPO)

	Fatturato					Valore aggiunto					Retribuzioni				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	100	96	98	102	105	100	101	103	104	106	100	101	106	107	108
Fatturato tra 10 e 50 mln €	100	93	94	110	109	100	109	118	126	133	100	107	116	122	128
Fatturato tra 2 e 10 mln €	100	91	90	94	90	100	99	107	123	120	100	103	111	117	123
Fatturato < 2 mln €	100	211	88	84	77	100	251	96	91	87	100	183	102	91	89
COOPERAZIONE ORTOFRUTTICOLA	100	98	95	103	103	100	108	106	110	112	100	106	108	110	112
Fatturato > 50 mln €	100	99	98	102	115	100	113	118	105	120	100	101	109	112	119
Fatturato tra 10 e 50 mln €	100	99	106	111	117	100	107	110	115	116	100	103	107	112	117
Fatturato tra 2 e 10 mln €	100	98	103	106	104	100	98	109	109	105	100	101	106	106	108
Fatturato < 2 mln €	100	89	90	89	83	100	97	103	102	88	100	93	93	92	84
INDUSTRIA CONSERVE VEGETALI	100	98	102	106	113	100	108	113	109	115	100	101	107	110	115

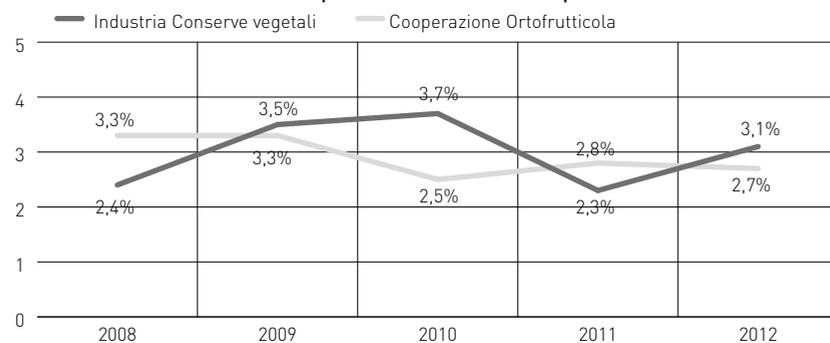
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.54. Reddittività delle vendite (Ros = Risultato operativo / Fatturato) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.55. Remunerazione del capitale investito (Roi = Risultato Operativo / Capitale investito) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)



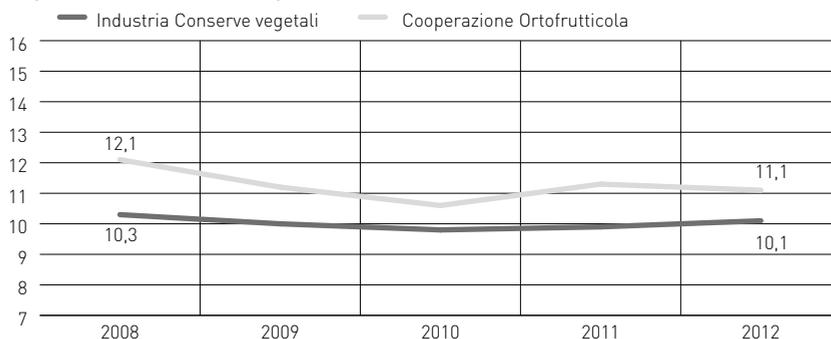
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.20. Redditività delle vendite (Ros) e remunerazione del capitale investito (Roi), tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (REDDITIVITÀ)

	Ros					Roi				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	2,0%	2,0%	1,7%	1,6%	1,6%	4,4%	3,9%	3,3%	3,1%	3,3%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,8%	0,8%	0,9%	0,9%	1,0%	2,2%	2,0%	1,9%	2,0%	2,2%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,5%	0,5%	0,5%	1,8%	1,0%	1,2%	1,1%	1,1%	3,6%	2,0%
Fatturato < 2 mln €	-0,3%	2,9%	-0,8%	-0,3%	-0,9%	-0,7%	5,8%	-1,6%	-0,6%	-1,6%
COOPERAZIONE ORTOFRUTTICOLA	1,4%	1,6%	1,3%	1,4%	1,3%	3,3%	3,3%	2,5%	2,8%	2,7%
Fatturato > 50 mln €	3,8%	5,5%	5,8%	2,8%	4,1%	6,8%	9,5%	9,3%	4,4%	6,9%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	-0,4%	0,4%	0,3%	0,7%	1,3%	-0,4%	0,4%	0,3%	0,6%	1,2%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	3,2%	2,4%	3,2%	3,1%	2,3%	5,2%	3,7%	4,6%	4,3%	3,2%
Fatturato < 2 mln €	-1,1%	0,3%	1,2%	1,9%	0,2%	-0,9%	0,2%	0,9%	1,4%	0,2%
INDUSTRIA CONSERVE VEGETALI	1,9%	2,8%	3,0%	1,9%	2,6%	2,4%	3,5%	3,7%	2,3%	3,1%

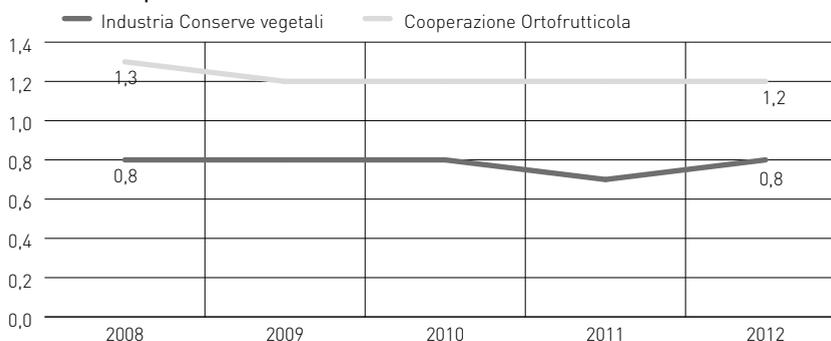
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.56. Rendimento dei dipendenti (Fatturato / Costo del lavoro) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



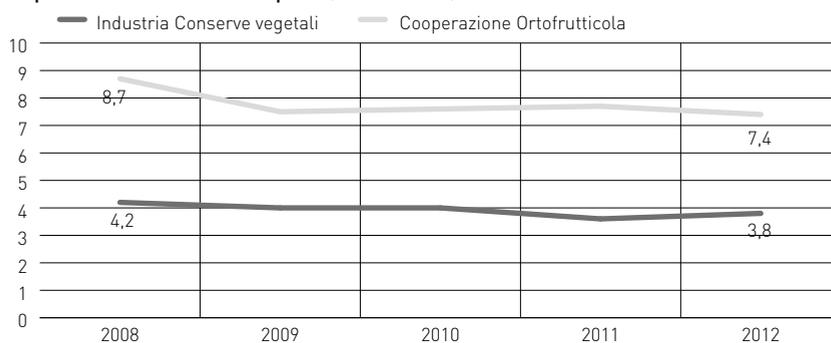
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.57. Rotazione del capitale (Fatturato / Totale Attivo) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.58. Rotazione del magazzino (Fatturato / Rimanenze) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)



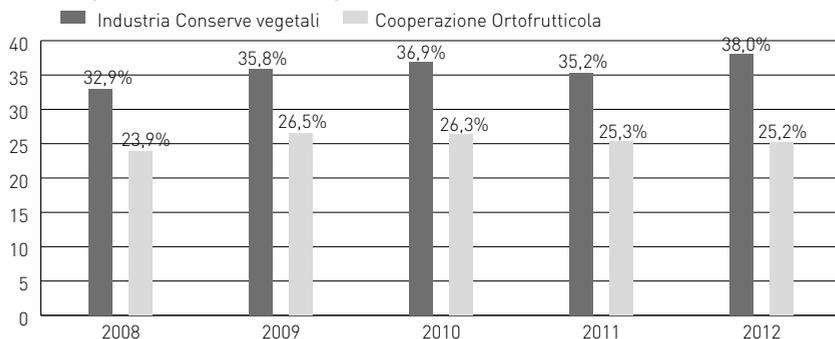
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.21. Indici di Efficienza (Rendimento dei dipendenti, Rotazione del capitale, Rotazione del magazzino), tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EFFICIENZA)

	Rendimento dipendenti (Fatturato / Costo del lavoro)				Rotazione del capitale (Fatturato / Totale attivo)				Rotazione del magazzino (Fatturato / Rimanenze)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	10,4	9,9	9,6	10,0	10,2	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	6,4	5,7	5,8	5,7	5,6
Fatturato tra 10 e 50 mln €	16,1	14,0	13,0	14,5	13,7	1,4	1,3	1,2	1,2	1,1	14,7	12,2	11,7	12,5	12,3
Fatturato tra 2 e 10 mln €	16,5	14,6	13,3	13,3	12,2	1,4	1,3	1,2	1,2	1,1	23,9	22,3	22,3	22,9	18,8
Fatturato < 2 mln €	8,5	9,8	7,4	7,9	7,4	1,1	1,1	1,0	0,9	0,8	10,4	7,3	9,5	8,2	7,5
COOPERAZIONE ORTOFRUTTICOLA	12,1	11,2	10,6	11,3	11,1	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	8,7	7,5	7,6	7,7	7,4
Fatturato > 50 mln €	10,1	9,9	9,1	9,2	9,8	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1	4,3	4,0	3,7	3,3	3,6
Fatturato tra 10 e 50 mln €	10,8	10,3	10,6	10,6	10,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	4,1	4,0	4,2	3,8	4,0
Fatturato tra 2 e 10 mln €	10,5	10,2	10,3	10,6	10,2	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	4,5	4,5	4,3	4,0	4,4
Fatturato < 2 mln €	7,4	7,1	7,1	7,2	7,3	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	4,4	3,7	3,8	3,6	4,1
INDUSTRIA CONSERVE VEGETALI	10,3	10,0	9,8	9,9	10,1	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	4,2	4,0	4,0	3,6	3,8

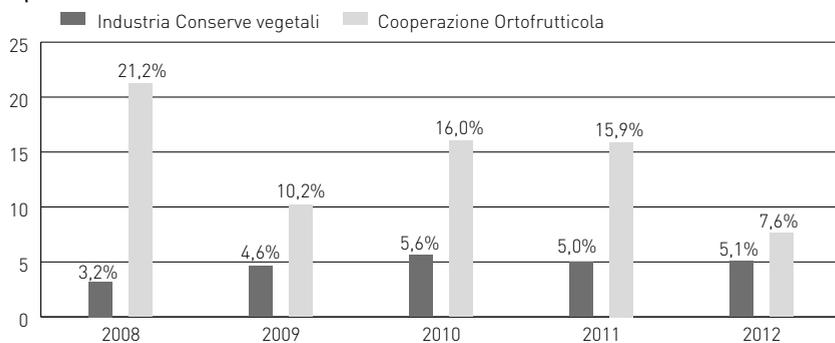
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.59. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale Passivo) tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Figura 2.60. Peso dei soci sui debiti finanziari tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



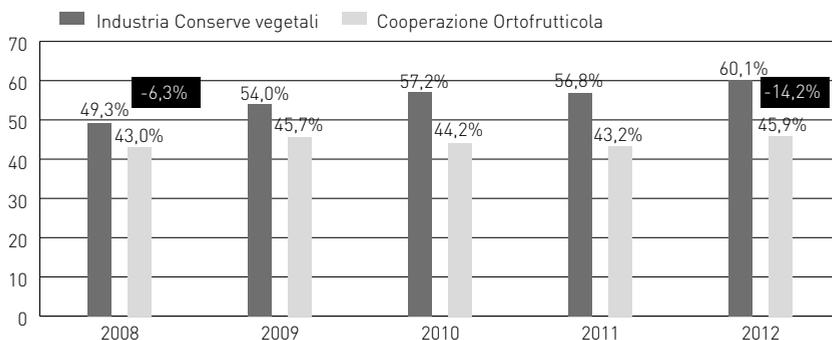
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Tabella 2.22. Grado di patrimonializzazione e Peso dei soci sui debiti finanziari, tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)

	Grado di Patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale Passivo)					Peso dei soci sui debiti finanziari (Debiti v/soci per finanziamento / Debiti finanziari)				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	23,8%	26,8%	27,6%	27,0%	26,9%	13,4%	8,7%	10,7%	11,1%	6,7%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	24,4%	26,2%	25,5%	24,0%	23,7%	34,6%	12,7%	23,3%	20,2%	8,0%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	22,7%	23,4%	22,3%	21,5%	21,8%	34,2%	14,8%	22,8%	24,9%	7,2%
Fatturato < 2 mln €	24,5%	29,4%	24,7%	22,9%	22,4%	23,1%	7,5%	26,7%	26,1%	23,0%
COOPERAZIONE ORTOFRUTTICOLA	23,9%	26,5%	26,3%	25,3%	25,2%	21,2%	10,2%	16,0%	15,9%	7,6%
Fatturato > 50 mln €	29,3%	32,3%	34,7%	32,4%	33,6%	0,1%	2,4%	2,0%	2,3%	1,7%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	36,2%	39,8%	40,8%	39,0%	42,8%	2,5%	3,2%	3,9%	3,9%	4,4%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	26,9%	27,9%	27,1%	26,8%	29,1%	7,7%	8,0%	9,2%	6,3%	7,3%
Fatturato < 2 mln €	37,5%	38,3%	36,6%	35,7%	34,7%	19,6%	22,6%	30,8%	27,5%	28,2%
INDUSTRIA CONSERVE VEGETALI	32,9%	35,8%	36,9%	35,2%	38,0%	3,2%	4,6%	5,6%	5,0%	5,1%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

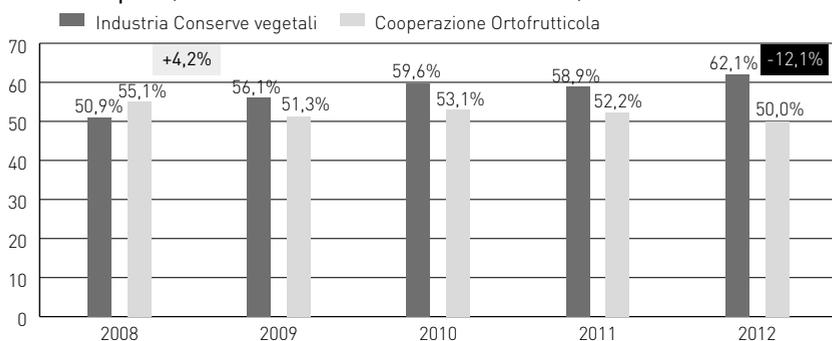
Figura 2.61. Rapporto di indipendenza finanziaria (Patrimonio netto / Totale Capitale d'investimento*) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale d'investimento = Patrimonio netto + Debiti finanziari (Debiti v/banche, Obbligazioni, Debiti v/soci per finanziamento e Debiti v/altri finanziatori).

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

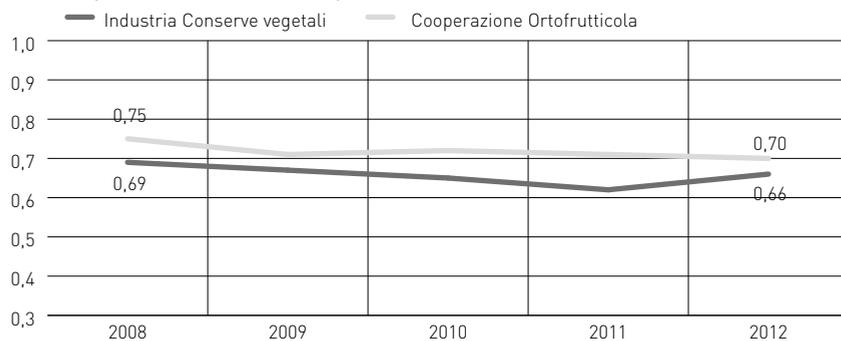
Figura 2.62. Rapporto di indipendenza finanziaria "corretto" [(Patrimonio netto + Debiti v/soci per finanziamento) / Totale Capitale d'investimento*) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale d'investimento = Patrimonio netto + Debiti finanziari (Debiti v/banche, Obbligazioni, Debiti v/soci per finanziamento e Debiti v/altri finanziatori).

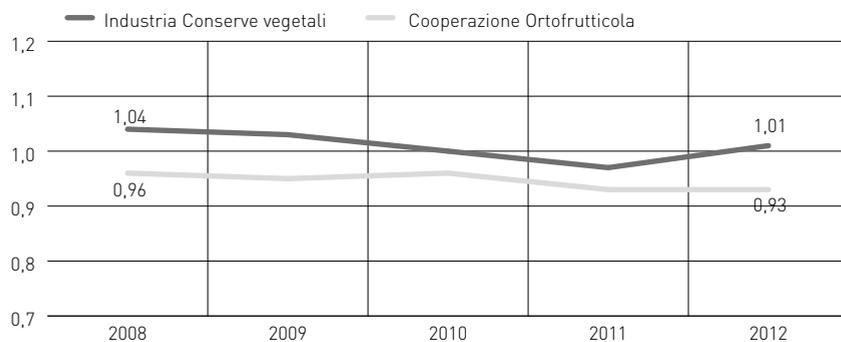
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.63. Indice di liquidità (Attivo circolante. Rimanenze) / Debiti a breve) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

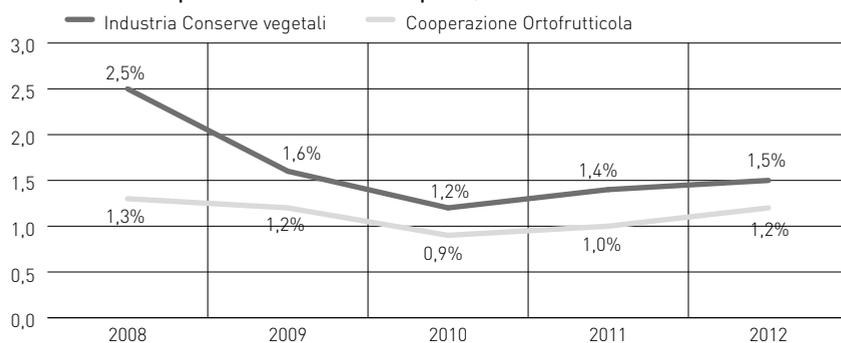
Figura 2.64. Grado di copertura delle immobilizzazioni (Capitale permanente* / Totale Immobilizzazioni) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



*Capitale permanente = Patrimonio netto + Debiti a lungo

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Figura 2.65. Incidenza degli Oneri finanziari sul Fatturato (Oneri finanziari / Fatturato) **tra il 2008 e il 2012: cooperazione vs società di capitali** (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

Tabella 2.23. Indice di liquidità, Grado di copertura delle immobilizzazioni e Incidenza degli Oneri finanziari sul fatturato tra il 2008 e il 2012, per classe dimensionale: cooperazione vs società di capitali (EQUILIBRIO FINANZIARIO-PATRIMONIALE)

	Indice di liquidità (Attivo circolante - Rimanenze) / (Debiti a breve)				Grado copertura immobilizzazioni (Capitale permanente / Totale Immobilizzazioni)				Incidenza degli oneri finanziari sul Fatturato (Oneri finanziari / Fatturato)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato > 50 mln €	0,65	0,60	0,61	0,60	0,58	0,99	0,96	0,97	0,98	0,96	1,7%	1,4%	1,0%	1,1%	1,3%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,83	0,80	0,81	0,77	0,78	0,88	0,88	0,89	0,82	0,82	0,8%	0,7%	0,6%	0,7%	1,0%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,96	0,97	0,96	0,97	0,98	0,99	1,01	1,00	1,02	1,06	1,0%	1,0%	0,8%	0,9%	1,2%
Fatturato < 2 mln €	0,90	0,88	0,89	0,85	0,84	1,04	1,15	1,02	0,98	0,97	1,2%	1,0%	1,0%	1,1%	1,3%
COOPERAZIONE ORTOFRUTTICOLA	0,75	0,71	0,72	0,71	0,70	0,96	0,95	0,96	0,93	0,93	1,3%	1,2%	0,9%	1,0%	1,2%
Fatturato > 50 mln €	0,74	0,72	0,74	0,69	0,72	1,24	1,29	1,38	1,33	1,39	1,6%	1,1%	0,9%	1,1%	1,1%
Fatturato tra 10 e 50 mln €	0,64	0,61	0,56	0,54	0,60	0,97	0,95	0,86	0,84	0,90	3,7%	2,1%	1,4%	1,5%	1,5%
Fatturato tra 2 e 10 mln €	0,74	0,73	0,73	0,69	0,72	1,09	1,05	1,07	1,04	1,02	2,1%	1,8%	1,5%	1,8%	2,1%
Fatturato < 2 mln €	0,74	0,71	0,70	0,71	0,71	0,94	0,95	0,91	0,93	0,89	2,7%	2,5%	2,0%	2,4%	2,8%
INDUSTRIA CONSERVE VEGETALI	0,69	0,67	0,65	0,62	0,66	1,04	1,03	1,00	0,97	1,01	2,5%	1,6%	1,2%	1,4%	1,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA - Bureau Van Dijk

3.

Le caratteristiche strutturali ed i comportamenti delle cooperative agroalimentari avanzate

3.1. PREMESSA

In questo capitolo saranno delineati i principali tratti caratteristici dell'impresa cooperativa avanzata attraverso una descrizione della struttura, dell'organizzazione e dei comportamenti in riferimento ai più importanti aspetti della gestione aziendale.

Per fornire queste informazioni – che non sono desumibili da fonti statistiche ufficiali – il rapporto raccoglie le indicazioni provenienti dall'analisi dei dati raccolti mediante un'indagine diretta che ha coinvolto un campione di 522 imprese cooperative, definite “avanzate” in virtù delle loro maggiori dimensioni economiche rispetto all'universo della cooperazione associata²⁴. Al campione è, infatti, riconducibile un fatturato di 12,1 miliardi di euro, oltre un terzo del giro d'affari generato dall'intera cooperazione agroalimentare associata nel 2013 (box 3.1). Rispetto alle indagini realizzate nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio, l'elemento innovativo dell'indagine in questa sede presentata è la lettura dei principali indicatori per le tre tipologie di cooperazione agroalimentare: conferimento, utenza e lavoro.

Box 3.1. Cooperazione agroalimentare avanzata: composizione del campione per tipologia
[2013]

TIPO DI COOPERATIVE	IMPRESE	FATTURATO	ADDETTI	SOCI
Conferimento	70%	93%	91%	84%
Utenza	11%	6%	2%	12%
Lavoro	20%	1%	7%	4%
TOTALE CAMPIONE	522 unità	12,1 mrd €	30.139 unità	161.202 unità

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

²⁴ Ne consegue come tutte le elaborazioni e le analisi sviluppate nel corso del lavoro si riferiscono a questo specifico campione oggetto di indagine, certamente rappresentativo della cooperazione agroalimentare avanzata, ma con una maggiore focalizzazione sulle strutture di maggiore dimensione rispetto all'universo.

Nello specifico, le cooperative di conferimento sono quelle in cui i soci conferiscono materie prime agricole alla cooperativa. Appartengono a questo gruppo soprattutto cooperative che operano nei settori ortoflorofrutticolo, lattiero-caseario, vitivinicolo, zootecnico e cerealicolo (tabella 3.1). Queste cooperative sono in numero predominante rispetto al totale del campione e ad esse è riconducibile la maggior parte dei valori espressi dalla cooperazione agroalimentare (fatturato, addetti e soci).

Nelle cooperative di utenza i soci agricoli sono coloro che acquistano i beni e servizi forniti dalla cooperativa. In questo gruppo sono presenti cooperative che fanno prevalente riferimento al settore dei servizi, occupandosi di vendita di mezzi tecnici per l'agricoltura, di produzione e commercializzazione di sementi e di fornitura di altre tipologie di servizi (assistenza tecnica, contoterzismo, ricerca, promozione, ecc.). Vi rientrano anche alcune cooperative del comparto cerealicolo, in cui l'attività è in genere prevalentemente focalizzata sul servizio al socio (seminativi conto vendita, seminativi conto deposito, produzione e vendita di mangimi, ecc.) piuttosto che sul conferimento di materia prima per la trasformazione.

Infine, nelle cooperative di lavoro i soci lavoratori prestano la loro attività in cooperative che erogano beni e servizi in agricoltura, che gestiscono terreni agricoli o che si occupano della tutela del territorio e delle foreste. Tale forma di cooperative è frequente anche in settori come l'ortofrutticolo e il cerealicolo.

Tabella 3.1. Cooperazione agroalimentare avanzata: composizione del campione per settore e tipologia (2013)

	TOTALE	CONFERIMENTO	UTENZA	LAVORO
Ortoflorofrutticolo	25%	27%	4%	28%
Lattiero-caseario	18%	24%	2%	6%
Vitivinicolo	17%	23%	2%	0%
Servizi	13%	2%	73%	17%
Cereali e proteolaginosi	8%	8%	9%	9%
Altri settori*	7%	8%	4%	8%
Zootecnia da carne	7%	7%	4%	5%
Conduzione e forestali	6%	1%	4%	28%
IMPRESE INTERVISTATE	522	365	55	102
% tipologia su totale	100%	70%	11%	20%

*La categoria "altri settori" comprende le cooperative operanti nei seguenti comparti: olivicolo, allevamenti minori (equino, cunicolo, elicicolo, ecc.), bieticolo/saccarifero, tabacco, produzione di energia, produzione di miele.
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Il capitolo sarà strutturato in quattro sezioni. Nei paragrafi 2, 3 e 4 saranno identificate nel dettaglio le principali caratteristiche di ciascuna tipologia di cooperazione (conferimento, utenza e lavoro), con riferimento sia alla struttura che al modello organizzativo e gestionale, mentre nel paragrafo 5 verranno analizzate le dinamiche strutturali e i comportamenti dell'intera cooperazione agroalimentare.

Vista la diffusione e l'importanza economica rivestita dalle cooperative di conferimento nella più ampia cooperazione agroalimentare, particolare attenzione sarà

dedicata allo studio delle caratteristiche e dei comportamenti di questo specifico campione. A differenza di quanto sarà fatto per le cooperative di utenza e di lavoro, l'analisi della cooperazione di conferimento includerà degli specifici approfondimenti, come ad esempio l'approvvigionamento della materia prima, il presidio dei mercati esteri e la certificazione biologica (box 3.2).

Box 3.2. L'indagine diretta: note metodologiche

L'indagine strutturale ha lo scopo di identificare le caratteristiche principali dell'impresa cooperativa, raccogliendo informazioni sui principali indicatori dimensionali dell'azienda, il modello organizzativo, la specializzazione produttiva, la propensione all'export e gli investimenti.

Il campione oggetto d'indagine, costituito da 522 cooperative agroalimentari, rappresenta un sottinsieme di cooperative cosiddette "avanzate" poiché si tratta di imprese che hanno maggiore sensibilità per iniziative di analisi come quella dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana e si caratterizzano per maggiori dimensioni rispetto alla media nazionale: il fatturato medio delle cooperative del campione è pari a 23,2 milioni di euro, circa tre volte più elevato del valore medio nazionale. Inoltre, il campione nel suo complesso esprime un fatturato di poco superiore ai 12 miliardi di euro, pari a oltre un terzo del giro d'affari dell'intera cooperazione associata; di conseguenza le dinamiche che contraddistinguono tale campione sono indicative delle tendenze della cooperazione agroalimentare associata a livello nazionale.

La somministrazione del questionario è avvenuta – in una prima fase – mediante tecnica CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*): alle cooperative selezionate sono state assegnate chiavi di accesso personalizzate per la compilazione on-line del questionario, fornendo al contempo assistenza alla compilazione attraverso un numero verde per problemi di natura tecnica e un supporto telefonico da parte degli artefici dell'indagine per problemi legati alla comprensione dell'indagine stessa. Le cooperative che hanno compilato il questionario on-line sono state 396.

Successivamente, il campione è stato integrato tramite interviste telefoniche con metodo CATI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*): sono state condotte 126 interviste ad aziende selezionate in maniera "ragionata", in quanto aziende che si contraddistinguono per determinate caratteristiche quali, ad esempio, la dimensione economica, il tipo di attività svolta, la presenza sui mercati esteri. Il questionario di indagine, di tipo strutturato e a prevalente risposta unica, ha previsto tre diversi percorsi differenziati in relazione allo specifico tipo di cooperativa (conferimento, utenza e lavoro²⁵) e alle imprese intervistate è stato chiesto di compilare il questionario relativo alla propria forma prevalente. L'anno di riferimento per la compilazione del questionario è stato il 2013. Date le caratteristiche del campione nell'interpretazione dei risultati occorre tenere in considerazione che:

1. quando l'analisi si basa sulla lettura di frequenze semplici, il peso delle cooperative con fattu-

25 Ad esempio, elementi quali l'approvvigionamento della materia prima, il presidio dei mercati esteri, la certificazione biologica e gli investimenti in servizi promo-pubblicitari sono stati analizzati solo con riferimento alle cooperative di conferimento.

- rato elevato è il medesimo di quello delle cooperative di piccola dimensione;
- rispetto al dato dell'universo, il campione analizzato si contraddistingue per una presenza più consistente di cooperative di lavoro, localizzate nel Nord del paese e di maggiori dimensioni in termini di fatturato. Il campione risulta, inoltre, sottodimensionato nel caso delle cooperative di utenza e sovradimensionato nel settore vitivinicolo;
 - la variabile geografica non è considerata rilevante come chiave di lettura per l'analisi;
 - in alcuni casi, soprattutto nell'analisi delle cooperative di utenza e di lavoro, non è possibile disaggregare i dati per settore e/o classi dimensionali a causa del ridotto numero di imprese del campione. Inoltre, per alcune variabili (fatturato estero, produzioni biologiche e investimenti) si fa riferimento a sub-campioni;
 - con riferimento alle cooperative di conferimento del settore cerealicolo, nell'analisi dei dati quantitativi ponderati sul valore del fatturato, dal campione è stato escluso un consorzio agrario di enormi dimensioni con un fatturato decisamente sopra la media poiché la presenza di tale cooperativa all'interno del campione altera sensibilmente i valori medi del comparto.
- Infine, per le caratteristiche dell'impianto metodologico appena descritto, il campione selezionato ha una struttura differente rispetto a quelli impiegati nel corso delle indagini realizzate nei precedenti rapporti dell'Osservatorio e pertanto l'analisi dei dati e delle informazioni non è direttamente comparabile.

Inoltre, data la maggiore rappresentatività e consistenza del campione, per le cooperative di conferimento saranno descritte nel dettaglio anche le politiche di investimento; tuttavia, con riferimento a tale ultimo aspetto, alcune indicazioni di carattere generale saranno fornite – nell'ultimo paragrafo – anche per le due altre tipologie di cooperazione oggetto di studio (utenza e lavoro).

3.2. LA COOPERAZIONE DI CONFERIMENTO

3.2.1. *Struttura e modello organizzativo*

Per ricostruire il profilo delle cooperative di conferimento è, innanzitutto, necessario analizzarne i principali indicatori strutturali in modo da poterne delineare sia la struttura che il modello organizzativo.

Il primo elemento preso in considerazione è la dimensione media d'impresa in termini di fatturato (box 3.3): il giro d'affari realizzato nel 2013 dal campione delle cooperative di conferimento si aggira sui 31 milioni di euro per impresa.

La distribuzione del campione per classi di fatturato evidenzia come alle realtà più strutturate, ossia con un fatturato superiore a 40 milioni di euro, sono riconducibili oltre i tre quarti della ricchezza generata, mentre le cooperative di piccole e medie dimensioni, pur essendo prevalenti, realizzano solo il 25% del fatturato. Nel tessuto cooperativo oggetto di indagine, che come anticipato in sede di premessa risulta particolarmente orientato verso realtà di maggiori dimensioni, emerge quindi la presen-

za di un elevato numero di imprese di piccole dimensioni. In termini occupazionali, un'impresa cooperativa di conferimento ha in media 75 addetti, di cui 35 a tempo indeterminato, 11 a tempo determinato, cui si aggiungono 29 lavoratori stagionali. La significativa presenza di manodopera stagionale è riconducibile sia alle diffuse esigenze di flessibilità, ma anche alle specifiche caratteristiche di alcuni settori produttivi, come l'ortoflorofrutticolo e il vitivinicolo, nei quali la lavorazione del prodotto (e di conseguenza la necessità di manodopera) si concentra in specifici periodi dell'anno.

Con riferimento alla base sociale, le cooperative di conferimento hanno mediamente 371 soci, prevalentemente rappresentati da persone fisiche/imprese agricole, a conferma della caratterizzazione stessa delle cooperative di conferimento. La compagine sociale è particolarmente ampia nel settore vitivinicolo (in media 500 soci), mentre è più contenuta sia nella zootecnia da carne che nel lattiero-caseario (circa 100 soci). La numerosità dei soci varia anche in funzione del giro d'affari generato dalla cooperativa: si va da poco più di 100 soci per le cooperative di conferimento con un fatturato inferiore a 2 milioni di euro per arrivare a quasi 1.000 soci nelle realtà con fatturato superiore a 40 milioni di euro.

Per quanto riguarda il modello organizzativo, le cooperative di conferimento svolgono una funzione di aggregazione e valorizzazione delle materie prime agricole conferite dai soci. La forma cooperativa, oltre a garantire l'aggregazione dell'offerta e il miglioramento del potere negoziale verso terzi, consente l'integrazione delle fasi a valle della filiera, lo sviluppo di nuovi prodotti, l'accesso al mercato, il miglioramento dell'efficienza gestionale nonché una maggiore capacità di investimento, con ricadute positive sul reddito percepito dai soci.

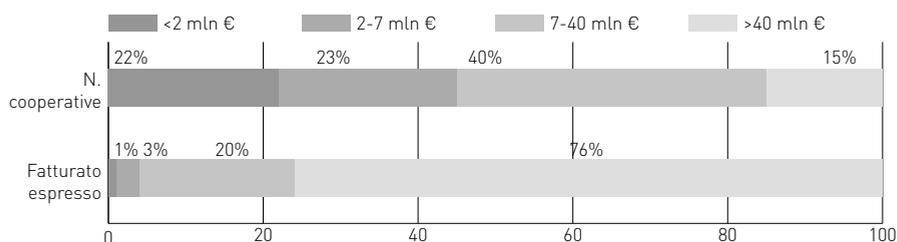
Nello svolgimento di tali compiti, la cooperativa può essere organizzata in differenti forme e con un diverso grado di articolazione e complessità dell'attività.

A tal proposito, un indicatore utile a tracciare il profilo organizzativo della cooperazione di conferimento è rappresentato dalla diffusione delle partecipazioni azionarie in società di capitali. In media l'11% delle cooperative di conferimento ha partecipazioni di maggioranza in società di capitali: nel dettaglio, il 7% controlla società attive nella commercializzazione, mentre la restante parte possiede partecipazioni di controllo in imprese di trasformazione (2%) e in società che erogano servizi (2%). Infine, l'8% delle cooperative partecipa solo in veste di socio di minoranza nell'azionariato di società di capitali.

Il controllo di società capitali è più diffuso nelle strutture di grandi dimensioni (oltre 40 milioni di euro di fatturato), dove arriva a coinvolgere il 43% delle cooperative; in tali casi la gran parte delle società controllate si occupa di commercializzazione. Tali numeri testimoniano il maggior dinamismo delle imprese cooperative più strutturate, che attraverso il controllo di società di capitali, riescono a completare il ciclo produttivo e, soprattutto, l'attività commerciale. Si evidenzia inoltre una maggiore frequenza di partecipazioni azionarie in alcuni specifici settori, come il vitivinicolo, l'ortoflorofrutticolo e il lattiero-caseario.

Box 3.3. Cooperazione di conferimento: indicatori di struttura (2013)

Dimensione economica	Il fatturato medio per cooperativa è di 30,8 milioni di euro.
Occupazione	In media 35 addetti a tempo indeterminato, 11 a tempo determinato e 29 stagionali per cooperativa.
Soci	In media 371 soci per cooperativa.
Organizzazione	Il 7% ha partecipazioni di maggioranza in società di capitali con attività di commercializzazione, il 2% in società di capitali con attività di trasformazione, il 2% in società di capitali con attività di servizio; l'8% ha partecipazioni di minoranza in società di capitali.
Mutualità	La quasi totalità delle imprese cooperative (97%) è a mutualità prevalente. Grado di mutualità del 79%.



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

3.2.2. L'approvvigionamento di materia prima

La prima funzione aziendale oggetto di approfondimento riguarda la struttura degli approvvigionamenti di materia prima, un'area gestionale particolarmente rilevante nelle cooperative agricole di conferimento data l'importanza rivestita nella definizione dello scopo mutualistico.

La capacità di rispondere alla *mission* mutualistica a favore dei propri soci è difatti definita dal grado di mutualità, misurato come il rapporto tra la materia prima conferita dai soci agricoltori e il totale degli approvvigionamenti. Nello specifico, lo scopo mutualistico si intende soddisfatto quando i conferimenti dai soci sono superiori al 50% in valore o in quantità rispetto al totale delle materie prime acquistate; in tali casi si parla di mutualità prevalente.

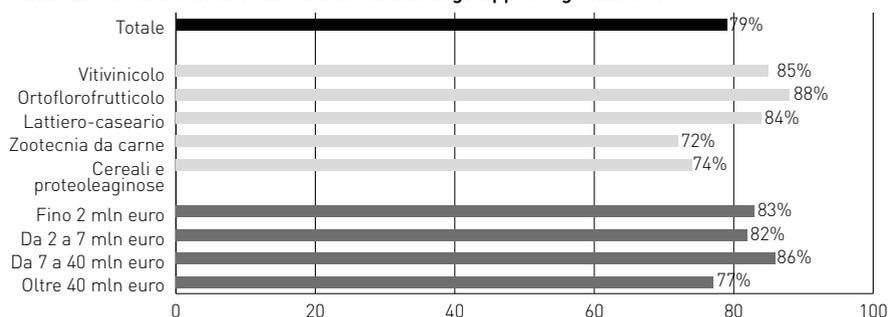
La quasi totalità delle cooperative di conferimento (97%) risulta essere a mutualità prevalente a testimonianza di uno stretto legame con le aziende agricole associate. Ad ulteriore conferma di tale legame, il 79% della materia prima destinata alla trasformazione e/o commercializzazione è rappresentato da conferimenti dei soci, una quota che va ben oltre i requisiti del codice civile per l'ottenimento dello *status* di cooperativa a mutualità prevalente (figura 3.1).

Naturalmente, nell'espletamento della propria attività, le cooperative di conferimento ricorrono anche ad acquisti da fornitori che non rientrano nella propria base sociale. Il ricorso a fornitori esterni trova spiegazione nella necessità delle cooperati-

ve di rispondere in maniera tempestiva a fluttuazioni straordinarie del mercato ed è principalmente finalizzato alla saturazione degli impianti ed al completamento della gamma produttiva, fermo restando che l'approvvigionamento interno rimane il canale privilegiato nel mondo della cooperazione agroalimentare.

Tra i diversi settori, gli approvvigionamenti da fornitori non soci assumono un'importanza maggiore per le imprese cooperative che operano nella zootecnia da carne e nel cerealicolo, mentre, segmentando le cooperative per dimensione, le realtà più grandi presentano un grado di mutualità di poco più contenuto rispetto a quelle più piccole, indicativo di un rapporto comunque saldo con la propria base sociale.

Figura 3.1. Cooperazione di conferimento (2013):
incidenza dei conferimenti dai soci sul totale degli approvvigionamenti



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

A prescindere dalla tipologia di fornitori, l'approvvigionamento delle cooperative avviene prevalentemente su base locale e regionale: per il 73% delle imprese il bacino di approvvigionamento delle materie prime coincide, difatti, con l'area geografica in cui esse sono localizzate (figura 3.2). Gli approvvigionamenti nazionali coprono invece il 26% delle forniture, mentre la quota di materia prima di provenienza estera risulta davvero marginale (1%). Questi numeri testimoniano come il legame con il territorio rappresenta un elemento che caratterizza la cooperazione agroalimentare, sottolineando come il ricorso ad interlocutori localizzati al di fuori del contesto regionale svolga un ruolo secondario e sia funzione di specifiche esigenze di approvvigionamento che non possono essere colmate dai soci o dai fornitori del territorio.

Se si prende in considerazione la dimensione economica delle cooperative, per le piccole e piccolissime realtà la quasi totalità degli approvvigionamenti (98%) proviene da soci e fornitori locali, mentre nel caso delle cooperative più strutturate la quota di approvvigionamento di materia prima locale scende al 67%. Questo comportamento è legato non solo alle diverse esigenze produttive (sia in termini quantitativi che di ampiezza della gamma) che caratterizzano le imprese più grandi, ma anche alla localizzazione territoriale dei soci che nelle cooperative di maggiori dimensioni si distribuiscono su un bacino più ampio.

Figura 3.2. Cooperazione di conferimento (2013): provenienza geografica degli approvvigionamenti



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Differenze nella provenienza geografica degli approvvigionamenti si evidenziano anche con riferimento ai diversi settori. In questo senso, un bacino di approvvigionamento più ampio si riscontra per le cooperative della zootecnia da carne, dove mediamente il 44% della materia prima utilizzata è di origine nazionale. Ciò potrebbe essere riconducibile al processo di razionalizzazione e concentrazione che ha caratterizzato negli ultimi anni le imprese di macellazione e lavorazione della carne in Italia, stante la rilevanza che assumono, in questa tipologia di attività, le economie di scala per il raggiungimento di migliori condizioni di efficienza e contenimento dei costi.

Al contrario, tutti gli altri settori si contraddistinguono per un ricorso agli approvvigionamenti locali superiore rispetto al dato medio. Nel caso del lattiero-caseario, la maggiore propensione all'impiego di materia prima locale è dovuta alla forte concentrazione territoriale della produzione di latte e alla diffusione delle cooperative di trasformazione in queste stesse aree. Con riferimento alle cooperative vitivinicole, l'elevato ricorso a materia prima locale è, invece, riconducibile al fatto che vi sono numerose cantine cooperative (spesso di grandi dimensioni) specializzate nella produzione di vini espressione di uno specifico territorio. Nel cerealicolo, poi, il ricorso agli approvvigionamenti nazionali diviene del tutto marginale: la quasi totalità della materia prima acquistata proviene da fornitori e soci locali.

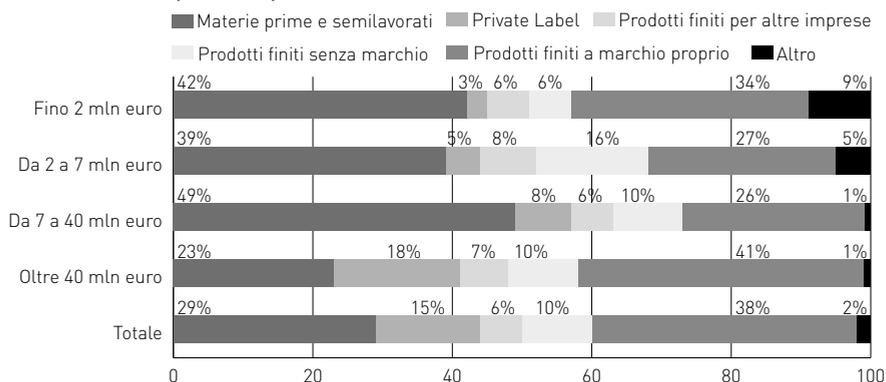
3.2.3. Struttura dell'offerta e canali di vendita

Oltre alla fase a monte dell'attività di produzione e lavorazione, altre indicazioni di interesse sui comportamenti delle cooperative di conferimento emergono dall'analisi della struttura dell'offerta e delle strategie di raggiungimento del mercato.

È interessante anzitutto notare come la gran parte del fatturato delle cooperative di conferimento sia riconducibile a prodotti finiti (69% del fatturato complessivo), un'evidenza che testimonia la capacità del sistema cooperativo di valorizzare la pro-

duzione agricola e di raggiungere il mercato dopo un processo di trasformazione che restituisce valore ai prodotti venduti (figura 3.3). Il *portfolio* dei prodotti finiti si compone soprattutto di produzioni a marchio proprio (38% del fatturato), cui seguono, in ordine d'importanza, i prodotti destinati alla grande distribuzione e venduti con marchio *Private Label* (15%), le produzioni senza marchio (10%) e i prodotti con marchio di altre imprese (6%).

Figura 3.3. Cooperazione di conferimento (2013): tipologia di prodotto venduto per classi dimensionali di impresa (in quota di fatturato)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Accanto ai prodotti finiti, una parte del fatturato delle cooperative di conferimento (29%) viene realizzata dalla vendita di materie prime e semilavorati, ovvero prodotti intermedi che non raggiungono direttamente il consumatore. Marginale è, invece, il fatturato riconducibile a servizi o altre tipologie di prodotti (2%).

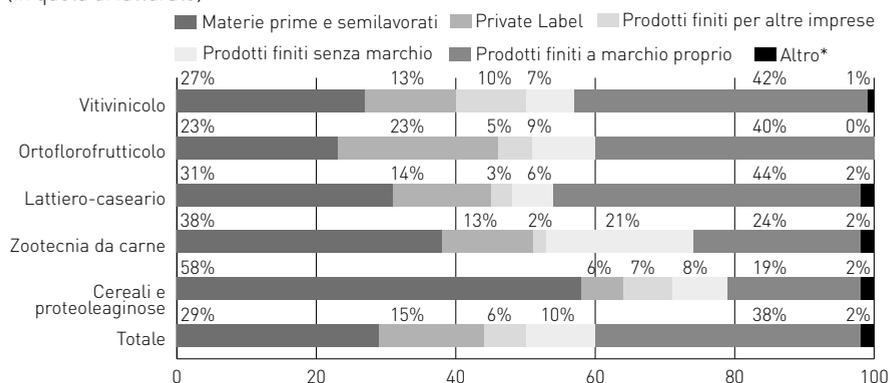
La diversificazione dell'offerta assume connotati diversi nel sistema cooperativo a seconda della dimensione delle imprese.

Le cooperative più grandi presentano una struttura dell'offerta *market oriented* con il 76% del fatturato derivante dalla vendita di prodotti finiti (principalmente prodotti a marchio proprio). Specularmente, l'incidenza delle materie prime e dei semilavorati è più contenuta, concorrendo a formare il 23% del fatturato. Nelle imprese di media dimensione si evidenzia una maggiore incidenza dei prodotti intermedi, i quali rappresentano quasi il 50% del giro d'affari, a scapito *in primis* dei prodotti finiti a marchio proprio (la cui quota scende al 26%) e dei prodotti destinati alla grande distribuzione (8%). Anche nelle piccole e piccolissime realtà le materie prime e i prodotti intermedi assumono un ruolo rilevante; tuttavia, è interessante notare come oltre un terzo della ricchezza generata dalle cooperative con fatturato inferiore a 2 milioni di euro deriva dalla vendita di prodotti finiti a marchio proprio.

La tipologia dei prodotti venduti cambia anche con riferimento ai singoli settori di attività a testimonianza della diversa configurazione produttiva degli stessi.

Per le cooperative del comparto cerealicolo, la maggior parte del fatturato (58%) deriva dalla vendita di materie prime e semilavorati, ovvero *commodity* agricole che, come emergerà meglio nell'approfondimento sui canali di vendita, sono principalmente destinati ad altre cooperative e imprese di trasformazione (figura 3.4). Anche la zootecnia da carne si caratterizza per una maggiore incidenza del fatturato generato da materie prime e semilavorati (38%). Allo stesso tempo, per tale tipologia di cooperative, cresce l'importanza dei prodotti finiti senza marchio (21% del fatturato). Al contrario, nel lattiero-caseario e nel vitivinicolo sono le produzioni a marchio proprio a ricoprire un ruolo molto importante: rispettivamente il 45% e il 43% del fatturato. Tali settori si caratterizzano difatti per l'offerta di prodotti finiti aventi marchi con una forte riconoscibilità presso i consumatori (*brand* aziendali e collettivi). Infine, nell'ortoflorofruitticolo, anche se l'offerta è incentrata su prodotti finiti a marchio proprio (in prevalenza prodotti trasformati come conserve e succhi di frutta), cui è riconducibile il 39% del fatturato, un ruolo importante è giocato anche dalle produzioni a marchio della grande distribuzione (*private label*), che generano quasi un quarto del fatturato.

Figura 3.4. Cooperazione di conferimento (2013): tipologia di prodotto venduto per settori
(in quota di fatturato)



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

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

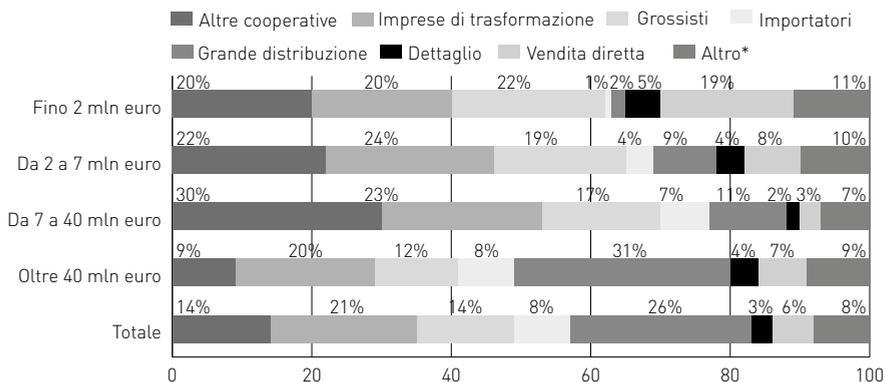
La tipologia dei canali utilizzati dalle cooperative di conferimento per commercializzare i propri prodotti riflette naturalmente la struttura dell'offerta, con differenze marcate a livello di dimensioni d'impresa e settore.

In generale circa la metà delle vendite si distribuisce tra grossisti (14%), imprese di trasformazione (21%) e altre cooperative/consorzi cooperativi (14%; figura 3.5). Poco meno di un terzo del fatturato viene invece realizzato raggiungendo direttamente il mercato finale, dove un ruolo centrale è giocato dalla grande distribuzione (26% del fatturato); seguono, a distanza, il dettaglio tradizionale (3%) e l'Ho.Re.Ca (2%). Infine, una quota pari al 6% del fatturato è generata mediante la vendita diretta al consumatore, mentre l'8% raggiunge il mercato (in questo caso estero) attraverso

l'intermediazione degli importatori. L'importanza assunta dai diversi canali di vendita è naturalmente funzione della dimensione aziendale. In merito alla grande distribuzione, il peso di tale canale tende a diminuire con il ridursi delle dimensioni economiche delle cooperative, raggiungendo quote comprese fra il 2% e il 9% per le imprese di minori dimensioni (contro il 31% registrato nelle imprese più grandi). Il rapporto strutturato con la grande distribuzione è di fatto riconducibile alle grandi realtà cooperative e lo stesso dato medio registrato per la cooperazione è in gran parte legato al comportamento di un numero ridotto di imprese di grandi dimensioni che esprimono una quota di fatturato molto elevata sul complessivo sistema cooperativo. Parallelamente, l'incidenza dei grossisti è maggiore per le cooperative di piccole e piccolissime dimensioni (con quote che oscillano tra il 19% e il 22% *versus* il 12% delle cooperative più grandi).

Tutto ciò dimostra le maggiori difficoltà e criticità che riscontrano le realtà meno strutturate nell'interfacciarsi direttamente con gli operatori situati a valle della filiera, *in primis* la grande distribuzione. Allo stesso modo, per cooperative di minori dimensioni diviene centrale la vendita diretta al consumatore, canale che arriva ad intercettare quasi un quinto delle vendite per le imprese con fatturato inferiore a 2 milioni di euro.

Figura 3.5. Cooperazione di conferimento (2013): canali di vendita per classi dimensionali di impresa (in quota di fatturato)



*La categoria altro comprende l'Ho.Re.Ca. e altre tipologie di canali.

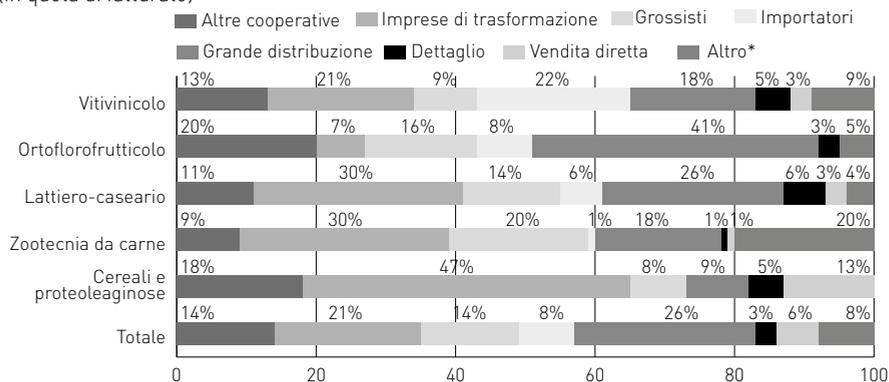
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Differenze rilevanti si riscontrano anche considerando i singoli settori (figura 3.6). Tra le cooperative del cerealicolo, che offrono prevalentemente materia prima e semilavorati che saranno oggetto di una successiva fase di lavorazione, diviene centrale la vendita ad altre cooperative e soprattutto ad imprese di trasformazione (si pensi all'industria pastaria o alle imprese che producono mangimi). La vendita all'industria di trasformazione ha un'incidenza maggiore della media anche tra le cooperative della zootecnia da carne e del lattiero-caseario (anche se si è lontani dal peso che tale

canale riveste nel cerealicolo). Al contrario, nell'ortofruitticolo un ruolo di primissimo piano è rivestito dalla grande distribuzione, canale dove vengono commercializzati in prevalenza le *private label* (42% del fatturato contro una media del 26%).

Nel vitivinicolo, oltre un quinto del fatturato passa, invece, per gli importatori (*versus* una media dell'8%): come vedremo a breve, le imprese di tale segmento si caratterizzano, infatti, per una maggiore propensione all'export rispetto a quelle degli altri settori.

Figura 3.6. Cooperazione di conferimento (2013): canali di vendita per settori
(in quota di fatturato)



*La categoria altro comprende l'Ho.Re.Ca. e altre tipologie di canali.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

3.2.4. Il mercato estero

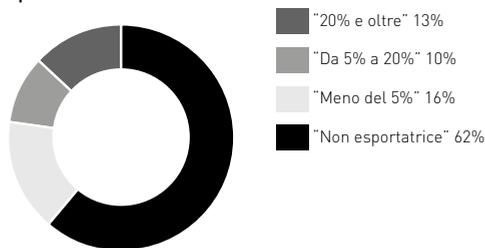
Un altro elemento oggetto di specifica analisi riguarda la propensione e l'accesso ai mercati esteri. Nel 2013 il 62% delle cooperative non ha esportato (figura 3.7), mentre il 38% è attivo sui mercati internazionali; fra queste ultime, il 23% realizza oltre il 5% del proprio fatturato al di fuori dei confini nazionali ma solo il 13% può essere definito *export oriented* (oltre il 20% delle vendite è riconducibile ad esportazioni).

La presenza delle cooperative sui mercati esteri e la loro propensione all'export (rapporto tra valore delle esportazioni e fatturato totale) varia a seconda della dimensione e del settore.

La penetrazione dei mercati internazionali è prerogativa soprattutto delle imprese più strutturate: i due terzi delle cooperative con fatturato superiore a 40 milioni di euro presidiano i mercati esteri, caratterizzandosi per una propensione media all'export del 14% (figure 3.8 e 3.9). La quota delle cooperative esportatrici così come l'incidenza dell'export sul fatturato tendono a ridursi al diminuire della dimensione aziendale. Il 42% delle imprese di medie dimensioni e il 36% di quelle con fatturato compreso tra 2 e 7 milioni di euro commercializzano i propri prodotti al di fuori dei confini nazionali; tra queste, le prime hanno una propensione all'export pari all'11%, mentre per le seconde le esportazioni rappresentano mediamente il 9% del fatturato.

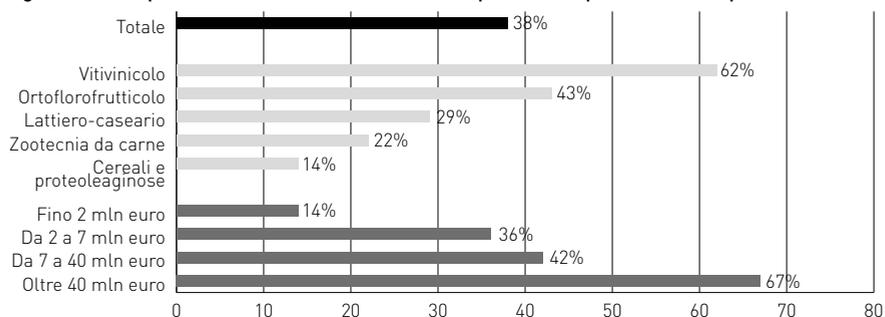
A causa dei limiti di natura strutturale, le imprese di piccolissime dimensioni sono quelle che scontano le maggiori difficoltà nell'aggredire i mercati esteri: solo il 14% è attivo sul mercato extra-domestico con una propensione media all'export del 4%.

Figura 3.7. Cooperazione di conferimento (2013): cooperative che esportano e incidenza del fatturato relativo all'export



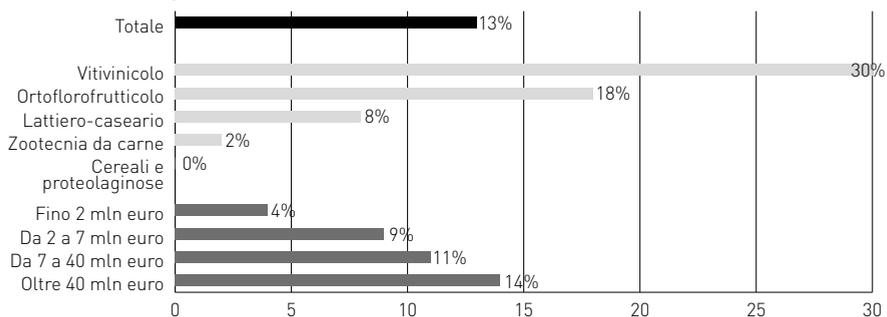
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Figura 3.8. Cooperazione di conferimento (2013): quota di cooperative che esporta sul totale



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Figura 3.9. Cooperazione di conferimento (2013): propensione all'export (incidenza dell'export sul fatturato totale)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Considerando i singoli settori, le cooperative che sono più attive sui mercati esteri e che presentano una propensione all'export particolarmente spiccata sono quelle del vitivinicolo e dell'ortofrutticolo (figure 3.8 e 3.9).

Nel dettaglio, il 62% delle cooperative attive nella vitivinicoltura commercializza i propri prodotti sui mercati internazionali e il 30% del fatturato del settore viene realizzato oltre confine.

Per le imprese vitivinicole presiedere i mercati esteri risulta, infatti, fondamentale data la continua flessione che sta caratterizzando i consumi sul fronte interno, un trend che verosimilmente diverrà ancora più accentuato nei prossimi anni; nell'ultimo decennio, non a caso, il fatturato italiano del settore vitivinicolo è stato trainato dall'export grazie all'eccezionale trend di crescita dei consumi di vino sui mercati internazionali.

Nell'ortoflorofrutticolo – che si caratterizza per una propensione all'export del 18% – il 43% delle cooperative esporta i propri prodotti; si tratta in prevalenza di ortofrutta fresca che, essendo caratterizzata da una *shelf life* più breve, ha come sbocco soprattutto il mercato comunitario (su tutti i paesi dell'Europa settentrionale).

La quota di cooperative esportatrici scende al 29% nel lattiero-caseario, dove all'export è riconducibile l'8% del fatturato del comparto. La minore importanza dell'export in tale settore è fortemente correlata alle vendite di latte alimentare (prodotto deperibile, caratteristica che non aiuta l'espansione sui mercati esteri), le quali restano in larghissima parte confinate al territorio nazionale.

Lo scenario è, infatti, molto differente per i formaggi, uno specifico segmento per il quale la propensione all'export è certamente maggiore così come la riconoscibilità e il gradimento sui mercati internazionali. Anche nel caso della zootecnia da carne, la propensione all'export è inferiore rispetto alla media (solo il 2% del fatturato è riconducibile alle vendite sui mercati esteri e la quota di imprese esportatrici è del 22%), un'evidenza che trova spiegazione nel fatto che l'export di settore è in larga parte confinato alla vendita di prosciutti e altri salumi, prodotti che sul totale della produzione di carni hanno un'incidenza relativamente bassa.

Infine, le cooperative impegnate nel cerealicolo risultano quelle meno presenti sui mercati extra-domestici: solo il 14% esporta, con un peso delle esportazioni sul totale del fatturato davvero irrisorio. La maggior parte di esse, infatti, incentra la propria offerta su materie prime e semilavorati che sono principalmente destinati all'industria di trasformazione nazionale.

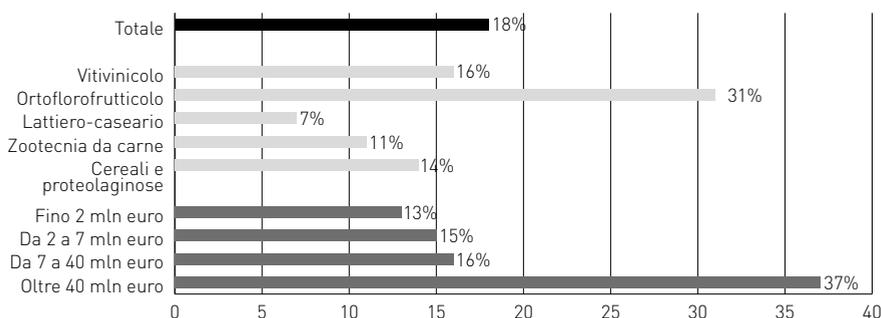
3.2.5. La produzione biologica

Alla luce dell'espansione e del successo che sta caratterizzando in questi ultimi anni il biologico – sia in termini di superfici e operatori, che sul fronte della domanda (nonostante la perdurante crisi, continuano a crescere i consumi alimentari di prodotti a marchio biologico) – un altro elemento oggetto di studio ha riguardato la diffusione

di questa tipologia di produzioni nel *portfolio* delle cooperative agricole di conferimento.

Innanzitutto, l'analisi ha rilevato come circa un quinto delle cooperative di conferimento sia certificata per la produzione biologica in base allo schema della normativa comunitaria (figura 3.10). La certificazione è adottata soprattutto dalle cooperative di maggiori dimensioni: il 37% delle imprese con fatturato superiore a 40 milioni di euro. Nelle altre classi dimensionali, la quota delle cooperative che possono produrre biologico scende proporzionalmente al ridursi del giro d'affari, arrivando al 13% tra le imprese di minori dimensioni.

Figura 3.10. Cooperazione di conferimento (2013): quota di cooperative con certificazione europea per la produzione biologica



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014)

Per le cooperative più strutturate l'adozione dello schema di certificazione biologica spesso riflette una più ampia strategia di ampliamento e differenziazione della gamma produttiva; tuttavia, la maggiore incidenza di cooperative abilitate alla produzione biologica tra le realtà di grandi dimensioni è riconducibile al fatto che in tale classe dimensionale rientrano molte cooperative impegnate nell'ortofrutticoltura, ossia il comparto dove l'agricoltura biologica è maggiormente diffusa. Circa un terzo delle cooperative ortofrutticole è, difatti, in possesso di certificazione biologica; al contrario la diffusione delle certificazioni biologiche si riduce negli altri settori, soprattutto nella zootecnia da carne (11%) e nel lattiero-caseario (7%).

Tali differenze tra ortofrutticolo e altri settori sono, in primo luogo, riconducibili al fatto che per le cooperative del settore ortofrutticolo il biologico rappresenta una delle principali strategie di differenziazione dell'offerta; inoltre, l'ortofrutta è tradizionalmente la categoria che traina le vendite di biologico sia in Italia che all'estero. A tale ultimo proposito, va ricordato come molte imprese ortofrutticole italiane vantino una consolidata presenza nei paesi del Nord Europa, dove il consumo di frutta e verdura biologica è quasi interamente coperto dalle produzioni provenienti da Italia e Spagna.

D'altra parte, la spiccata propensione all'export delle imprese produttrici di orto-

frutta biologica sembrerebbe trovare conferma anche nel mondo cooperativo: il 55% delle cooperative ortofrutticole abilitate alla produzione “bio” è attivo sui mercati extra-domestici, mentre tra le realtà non in possesso di certificazione biologica la quota di cooperative esportatrici scende al 40%.

Nel lattiero-caseario e nella zootecnia da carne la quota di cooperative certificate come biologiche è, invece, meno marcata in quanto il marchio biologico è confinato ad una parte marginale dell’offerta produttiva.

Nonostante una significativa presenza di cooperative che hanno adottato la certificazione biologica, questo segmento rappresenta ancora un parte marginale delle vendite della cooperazione agroalimentare, pesando per appena l’1,4% sul fatturato totale (cooperative certificate e non certificate).

La quota di fatturato riconducibile alle produzioni biologiche aumenta, seppur restando di lieve entità, tra le cooperative ortofrutticole e tra quelle di minori dimensioni; con riferimento a quest’ultimo caso si tratta in prevalenza di imprese attive nell’ortofrutticoltura e specializzate unicamente nelle produzioni biologiche (figura 3.11).

Figura 3.11. Cooperazione di conferimento (2013): quota di fatturato relativo alla produzione biologica (fatturato bio su fatturato totale)



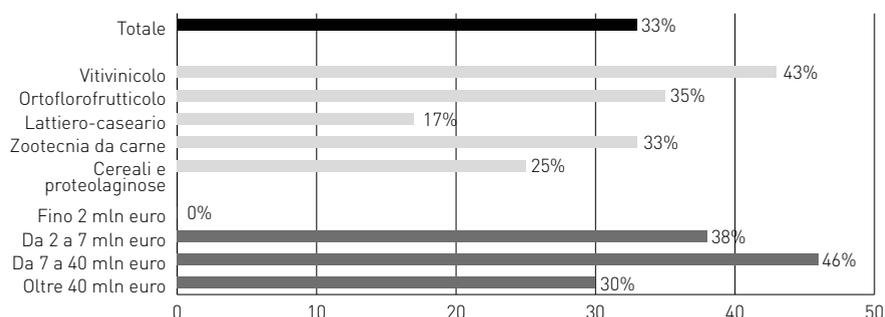
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell’indagine diretta (2014).

Oltre al possesso della certificazione biologica, un altro fattore utile a capire il coinvolgimento del sistema cooperativo nella filiera biologica deriva dall’analisi degli investimenti realizzati nell’ambito di tale segmento di mercato.

A tale proposito va sottolineato come il processo produttivo alla base delle produzioni biologiche si propone come alternativo e parallelo a quello delle produzioni convenzionali e, come tale, deve essere gestito separatamente in tutte le sue fasi (semina, raccolta, stoccaggio, trasformazione, conservazione e vendita), prevedendo, ove necessario, la realizzazione di investimenti mirati.

In questo contesto, un terzo delle cooperative certificate per il biologico ha effettuato nel corso del 2013 investimenti in questo specifico ambito, con una maggiore frequenza nei settori del vino, dell’ortofrutta e della carne, così come nelle cooperative di medie dimensioni (figura 3.12).

Figura 3.12. Cooperazione di conferimento (2013): quota di cooperative che hanno effettuato investimenti inerenti la produzione biologica

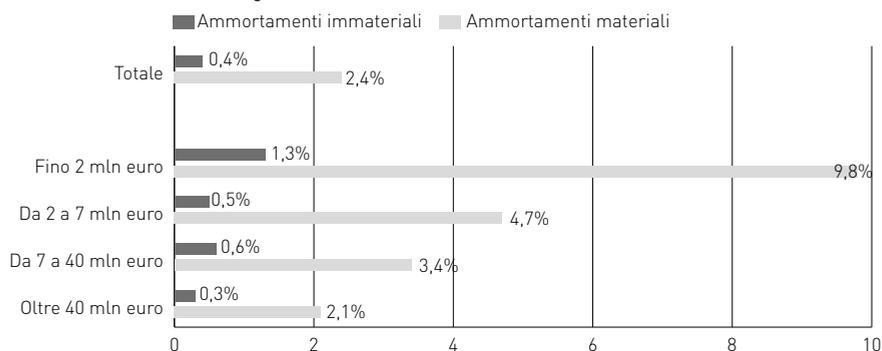


Campione di 67 cooperative di conferimento in possesso di certificazione europea per la produzione biologica
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

3.2.6. Gli investimenti

Un altro aspetto oggetto di specifica attenzione riguarda le politiche di investimento adottate dalle imprese della cooperazione di conferimento. A tal proposito è necessario sottolineare come i risultati che verranno proposti in tale sezione dell'analisi si riferiscono ad un campione di imprese più ristretto, ossia limitato alle 183 cooperative di conferimento che hanno realizzato investimenti nel corso del 2013. Nel complesso, confermando quanto già emerso nelle passate edizioni dell'Osservatorio, le cooperative di conferimento si caratterizzano per una maggiore propensione a realizzare investimenti materiali (impianti, macchinari, fabbricati, attrezzature, ecc.) piuttosto che immateriali (pubblicità, R&S, marchi, brevetti, ecc.): nel 2013 gli ammortamenti materiali contabilizzati nel bilancio sono stati pari al 2,4% del fatturato, mentre quelli immateriali hanno avuto un'incidenza sul fatturato dello 0,4% (figura 3.13).

Figura 3.13. Cooperazione di conferimento (2013): tipologia di investimenti per classi dimensionali (incidenza degli ammortamenti sul fatturato)



Campione di 183 cooperative di conferimento che hanno investito nel corso del 2013
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

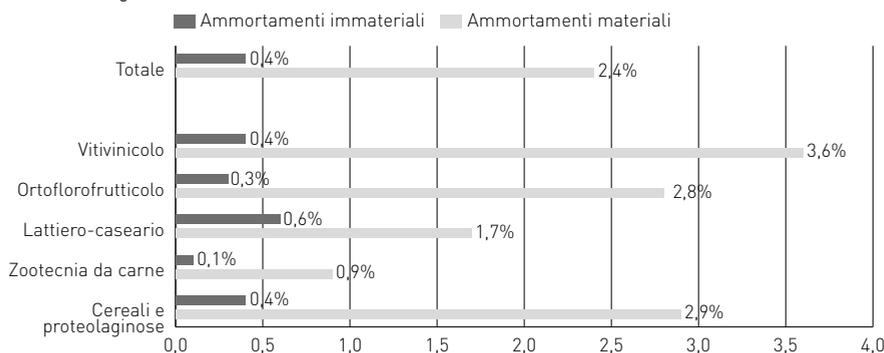
Nonostante le cooperative di minori dimensioni mostrino un'incidenza degli investimenti sul fatturato più elevata, il maggiore volume di investimento è comunque riconducibile alle imprese di maggiori dimensioni.

Nel caso delle cooperative di piccole dimensioni, a causa del fatturato molto basso, anche investimenti limitati incidono sensibilmente sul giro d'affari; tuttavia, la loro maggiore propensione ad investire potrebbe essere, in parte, anche riconducibile alla presenza di una quota di cooperative che, volendo affrontare un nuovo percorso di sviluppo teso ad un riposizionamento strutturale dell'impresa, hanno scelto di realizzare importanti investimenti nel 2013.

Considerando i singoli settori, le cooperative impegnate nel vitivinicolo, nell'ortofrutticolo e nel cerealicolo sono quelle che si caratterizzano per la più alta propensione agli investimenti (figura 3.14).

Anche in questo caso la maggior parte delle risorse finanziarie si concentra sugli investimenti materiali, che riguardano, come vedremo nel prosieguo dell'analisi, in prevalenza spese per il rinnovamento e l'ammodernamento degli impianti produttivi. Il lattiero-caseario mostra invece, rispetto agli altri settori, una maggiore attenzione agli investimenti di tipo immateriale, circostanza legata all'impegno su tale fronte di alcune grandi cooperative attive in questo comparto.

Figura 3.14. Cooperazione di conferimento [2013]: tipologia di investimenti per settore
(incidenza degli ammortamenti sul fatturato)



Campione di 183 cooperative di conferimento che hanno investito nel corso del 2013

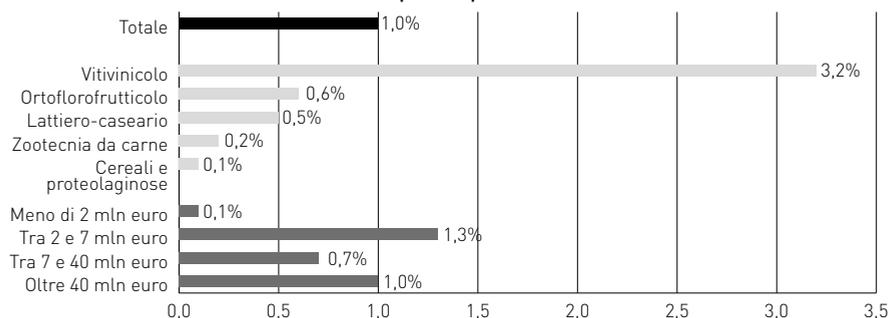
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Come già in precedenza emerso la gran parte degli investimenti solitamente si riferisce a beni materiali, mentre inferiore è la propensione ad investire in *asset* immateriali. Tuttavia, è opportuno tener conto del fatto che non sempre gli investimenti immateriali vengono ammortizzati dalle imprese: una parte delle spese destinate a tale scopo potrebbe, infatti, essere sostenuta ed imputata interamente nell'esercizio in corso. Ciò vuol dire che per avere un'idea complessiva di quanto le imprese investono in beni immateriali è necessario considerare non solo i relativi ammortamenti (quota parte annuale di spese per l'acquisizione di beni considerati a valenza pluriennale) ma

anche le spese sostenute allo stesso scopo e interamente contabilizzate in un singolo esercizio. Quest'ultima tipologia di costo viene contabilizzata in bilancio nella voce "servizi", indistintamente insieme ad altri capitoli di spesa (utenze, consulenze, ecc.).

In questo quadro, ponendo un'attenzione specifica sui costi per servizi promo-pubblicitari (che costituiscono un "di cui" delle spese per investimenti immateriali contabilizzate nella più ampia voce dei "servizi") alle cooperative in esame è stata posta una domanda volta a rilevare il loro peso percentuale rispetto al fatturato (figura 3.15).

Figura 3.15. Cooperazione di conferimento (2013): investimenti (non ammortizzati) in servizi promo-pubblicitari (incidenza sul fatturato)



Campione di 167 cooperative di conferimento che hanno realizzato investimenti promo-pubblicitari nel 2013
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

A tal proposito, l'indagine evidenzia come l'incidenza media sul fatturato delle spese in servizi promo-pubblicitari sia pari all'1%, grazie al contributo determinante delle imprese di maggiori dimensioni. Tra i settori, quello con la maggiore attenzione a questa tipologia di spesa è il vitivinicolo, in cui la percentuale sale al 3,2%. La spiccata propensione delle cooperative del vitivinicolo ad investire in servizi promo-pubblicitari è, in parte, riconducibile ai fondi comunitari messi a disposizione dall'OCM vino, i quali co-finanziano il 50% degli investimenti in attività promozionali realizzati dalle imprese vitivinicole italiane (ed europee) nei Paesi terzi.

Anche considerando la duplice contabilizzazione degli investimenti immateriali (ammortamenti o spese interamente contabilizzate nell'esercizio in corso), sono i beni materiali il principale *target* degli investimenti delle cooperative di conferimento.

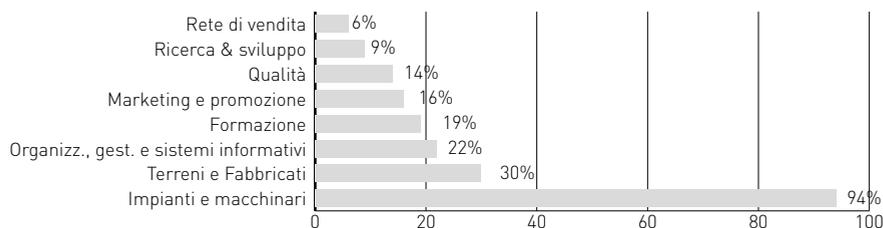
A conferma di ciò, la quasi totalità delle imprese che ha realizzato investimenti nel corso del 2013 ha sostenuto spese per il rinnovamento e ammodernamento di impianti e macchinari. Seguono, a distanza, gli investimenti in terreni e fabbricati, che sono stati effettuati dal 30% delle cooperative investitrici (figura 3.16). Al contrario gli investimenti di natura strettamente immateriale come quelli in tema di organizzazione e gestione, marketing/promozione o attività di formazione sono meno diffusi, coinvolgendo circa un'impresa su cinque. La spesa per sistemi di qualità e attività di

ricerca e sviluppo di nuovi prodotti raggiunge poi una diffusione ancora minore (rispettivamente il 14% e il 9% delle cooperative che investono). Nel complesso emerge dunque un forte orientamento degli investimenti sul ciclo produttivo e sul prodotto, mentre meno diffuse sono le azioni strategiche per il raggiungimento e il consolidamento del mercato.

Un'ultima chiave di lettura circa i comportamenti delle cooperative sul tema degli investimenti è offerta dall'analisi del ruolo dei contributi pubblici, i quali, essendo utilizzati da oltre il 70% delle imprese intervistate, sembrano esercitare un effetto di stimolo nelle decisioni di investimento. È comunque doveroso sottolineare come l'impiego di fonti di finanziamento di natura pubblica non sia immune da ostacoli, *in primis* la lunghezza e la complessità degli adempimenti burocratici accanto alla limitatezza dei fondi messi a disposizione.

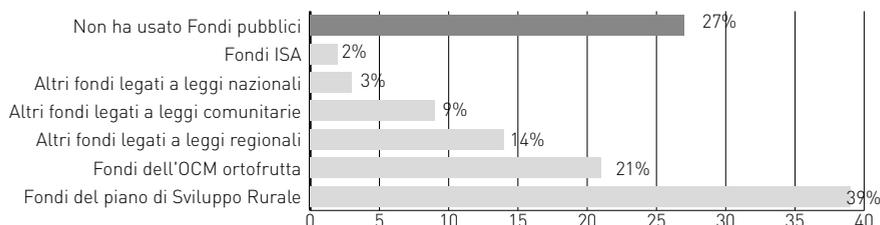
Nello specifico, gli strumenti di gran lunga più utilizzati dalle cooperative di conferimento sono i fondi del piano di Sviluppo Rurale (figura 3.17). Seguono i fondi messi a disposizione dall'OCM frutta (di pertinenza solo delle imprese attive nel settore ortofrutticolo) e le altre fonti di finanziamento legate a leggi regionali e comunitarie (ad esempio i fondi dell'OCM vino nel caso delle cooperative del vitivinicolo). Un ruolo del tutto marginale è, invece, giocato da altri fondi legati a specifiche leggi nazionali e dai fondi dell'Istituto per lo Sviluppo Agroalimentare.

Figura 3.16. Cooperazione di conferimento (2013): insieme degli investimenti realizzati per tipologia (risposta multipla; % di cooperative)



Campione di 183 cooperative di conferimento che hanno investito nel corso del 2013
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Figura 3.17. Cooperazione di conferimento (2013): le fonti di finanziamento pubblico (risposta multipla; % di cooperative)



Campione di 183 cooperative di conferimento che hanno investito nel corso del 2013
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

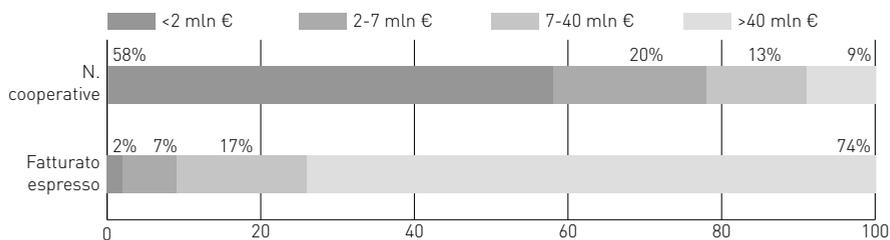
3.3. LA COOPERAZIONE DI UTENZA

Le cooperative di utenza sono quelle in cui i soci acquistano beni e servizi erogati dalla cooperativa stessa. Al pari di quanto fatto con le cooperative di conferimento, alcune indicazioni su struttura e approccio gestionale saranno ricostruite anche con riferimento a tale tipologia di cooperazione. Tuttavia, prima di proseguire con l'analisi occorre premettere come, nell'interpretazione dei dati, sia necessario tenere in considerazione il sottodimensionamento del campione delle cooperative di utenza rispetto all'universo di riferimento.

L'analisi evidenzia, anzitutto, come il giro d'affari medio del 2013 si attesti su 12,5 milioni di euro per ogni impresa cooperativa. La distribuzione per classi di fatturato rileva come il campione sia sbilanciato su strutture di piccole dimensioni, le quali, seppur numericamente molto consistenti, concorrono congiuntamente a generare una quota contenuta del fatturato. Al contrario, i tre quarti del giro d'affari realizzato dal campione è riconducibile a meno del 10% delle imprese, cioè quelle con un fatturato superiore a 40 milioni di euro (box 3.4).

Box 3.4. Cooperazione di utenza: indicatori di struttura (2013)

Dimensione economica	Il fatturato medio per cooperativa è di 12,5 milioni di euro.
Occupazione	In media 9 addetti a tempo indeterminato, 2 a tempo determinato e 3 stagionali per cooperativa.
Soci	In media 352 soci per cooperativa.
Mutualità	Il 92% delle cooperative di utenza è a mutualità prevalente. Grado di mutualità dell'82%.



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

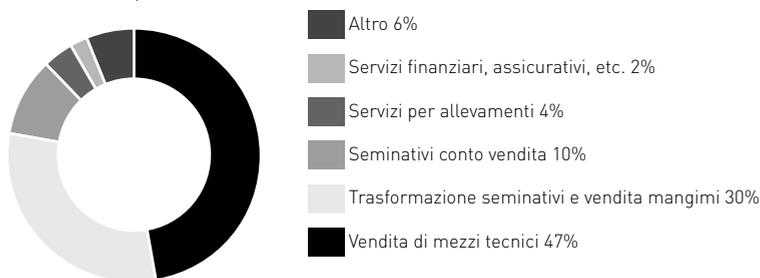
Le cooperative di utenza impiegano mediamente 14 addetti, di cui 9 a tempo indeterminato, 2 a tempo determinato e 3 stagionali; ciò dimostra come tale tipologia di cooperative, a differenza di quelle di conferimento, faccia un basso ricorso a manodopera stagionale. Lo scarso fabbisogno di lavoratori in determinati periodi dell'anno è riconducibile al fatto che le cooperative di utenza sono in prevalenza attive nella fornitura di mezzi tecnici, nella produzione di mangimi e nell'erogazione di servizi di varia natura (ricerca, assistenza tecnica, servizi finanziari, ecc.), tutti comparti nei quali l'attività viene esercitata durante tutto l'anno. Per quanto riguarda invece la base

sociale, in media si contano 352 soci in ciascuna impresa cooperativa; il numero dei soci si riduce fortemente tra le realtà che offrono prevalentemente servizi di contoterzismo e di assistenza tecnica, mentre risulta maggiore nelle strutture focalizzate sulla fornitura di mezzi tecnici. Spostando l'attenzione sulla mutualità prevalente che, nel caso delle cooperative di utenza, si ha quando oltre il 50% dei beni e/o servizi realizzati e offerti dalla cooperativa viene messo a disposizione dei soci agricoltori, si nota come la quasi totalità delle imprese cooperative del campione (92%) rispetta tale principio. A conferma del forte legame con la base sociale, il grado di mutualità medio è pari all'82%, un valore che va ben oltre i requisiti del concetto di mutualità prevalente e che evidenzia come le imprese della cooperazione di utenza svolgano la loro attività principalmente in favore dei propri associati.

Altre indicazioni sulle cooperative di utenza sono poi desumibili dall'analisi della composizione dell'offerta. A tal riguardo, quasi la metà del fatturato di tali cooperative è legato alla vendita di mezzi tecnici per l'agricoltura (come ad esempio concimi e agrofarmaci); segue l'attività di produzione e vendita di mangimi a cui è riconducibile il 30% del giro d'affari (figura 3.18). La restante quota delle vendite (poco più del 20%) si ripartisce tra seminativi conto vendita, servizi destinati alle imprese zootecniche, servizi finanziari e assicurativi e altre tipologie di servizi.

Ovviamente la ripartizione del fatturato varia sensibilmente in funzione dell'attività prevalente delle singole cooperative: così, nelle imprese specializzate nella commercializzazione di mezzi tecnici, la vendita di tali prodotti genera la gran parte del fatturato; o ancora, tra le realtà attive nell'industria mangimistica, un ruolo di primissimo piano spetta alla vendita di mangimi e alla fornitura di servizi per la zootecnia.

Figura 3.18. Cooperazione di utenza (2013): tipologia di servizio erogato/prodotto venduto (in quota di fatturato)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

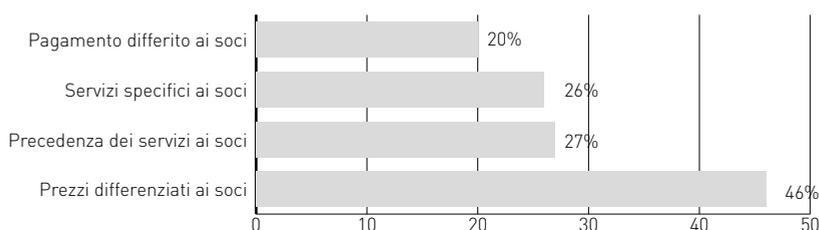
Un ultimo elemento degno di approfondimento riguarda, in base alla percezione degli intervistati, le differenti modalità di erogazione dei servizi in funzione dello *status* degli utenti (soci *versus* non soci).

L'applicazione di prezzi differenziati ai soci risulta essere l'agevolazione più importante garantita dalle cooperative di utenza in favore dei propri associati (figura 3.19).

Altre rilevanti condizioni di favore sembrano essere la precedenza nell'erogazione dei servizi, la fornitura di servizi *ad hoc* (e dunque mirati alle specifiche esigenze dei soci) e la possibilità di pagamento differito.

Anche in tal caso si evidenziano comunque tendenze differenti a seconda del sub-settore considerato. A titolo esemplificativo, la differenziazione dei prezzi appare particolarmente rilevante per le imprese mangimistiche.

Figura 3.19. Cooperazione di utenza (2013): percezione delle differenze più importanti nelle modalità di vendita dei beni/erogazione dei servizi tra soci e non soci (risposta multipla; % di cooperative)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

3.4. LA COOPERAZIONE DI LAVORO

Nelle cooperative agricole di lavoro i soci prestano la loro attività in cooperative impegnate su diversi possibili fronti di un'attività agricola: produzione e vendita di beni e servizi, gestione di terreni, tutela del territorio e delle foreste, ecc..

Mediamente un'impresa cooperativa di lavoro genera un fatturato di 1,5 milioni di euro; ne consegue come tale porzione del sistema cooperativo sia fortemente polarizzata su realtà di piccole e piccolissime dimensioni (box 3.5). La distribuzione per classi dimensionali rileva come oltre l'80% del campione si riferisca a strutture aventi un giro d'affari inferiore a 2 milioni di euro, alle quali è riconducibile solo il 19% del fatturato generato. Al contrario, oltre la metà del fatturato viene realizzato dal 6% delle imprese, quelle con un fatturato compreso tra 7 e 40 milioni di euro; si tratta in questo ultimo caso di realtà prevalentemente operanti nel lattiero-caseario e nel settore dei servizi.

Sul fronte occupazionale, le cooperative di lavoro hanno in media 20 addetti, di cui 7 lavoratori a tempo indeterminato, 9 a tempo determinato e 4 stagionali; anche tale tipologia di cooperative, al pari di quelle di utenza, in genere si avvale poco di manodopera stagionale. Per quanto concerne invece la base sociale, in media si contano 63 soci per ogni cooperativa; il numero dei soci si riduce tra le cooperative ortofrutticole, mentre è maggiore nelle imprese attive nel cerealicolo.

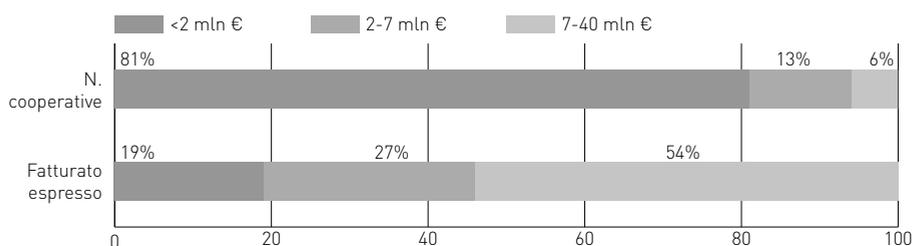
Per quanto riguarda invece la *mission* mutualistica, tale requisito viene raggiunto quando, nello svolgimento della loro attività, le cooperative di lavoro si avvalgono prevalentemente delle prestazioni lavorative dei soci, ovvero il costo del lavoro

dei soci è superiore al 50 per cento del costo del lavoro complessivamente sostenuto dall'impresa cooperativa.

La quasi totalità delle imprese cooperative del campione (96%) rispetta tale principio, segnalando dunque uno stretto legame con la base sociale. Ciò è testimoniato anche dal grado di mutualità che in media risulta pari al 75%, ossia un valore di gran lunga superiore a quello richiesto per rispondere al principio della mutualità prevalente. Anche per la cooperazione di lavoro, il legame tra impresa e socio mantiene dunque la sua forza, confermando la centralità di quest'aspetto per la cooperazione agroalimentare nel suo complesso a prescindere dalla tipologia di struttura considerata; a tal proposito, si ricorda come il grado di mutualità raggiunge l'82% nelle cooperative di utenza ed è pari al 79% per quelle di conferimento.

Box 3.5. Cooperazione di lavoro: indicatori di struttura [2013]

Dimensione economica	Il fatturato medio per cooperativa è di 1,5 milioni di euro.
Occupazione	In media 7 addetti a tempo indeterminato, 9 a tempo determinato e 4 stagionali per cooperativa.
Soci	In media 63 soci per cooperativa.
Mutualità	La quasi totalità delle imprese cooperative (96%) è a mutualità prevalente. Grado di mutualità del 75%.



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Definite le peculiarità strutturali della cooperazione di lavoro, altre indicazioni derivano dall'analisi di alcuni elementi, quali il *portfolio* dei prodotti e servizi offerti e le differenze nel trattamento di lavoratori soci e non soci.

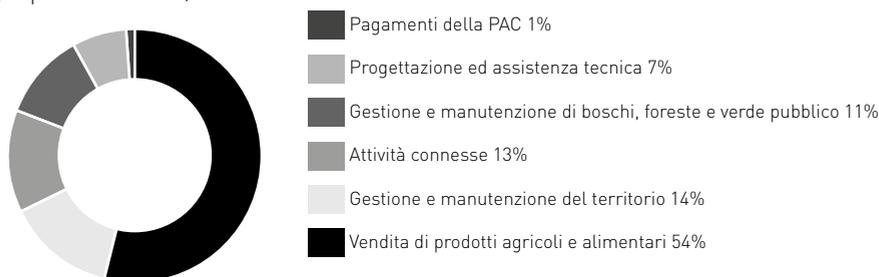
Con riferimento alla struttura dell'offerta, oltre la metà del fatturato realizzato dalla cooperazione di lavoro deriva dalla vendita di prodotti agricoli e beni alimentari (figura 3.20); in particolare, il peso di tali prodotti diviene predominante – rappresentando la quasi totalità del giro d'affari – tra le cooperative attive nell'ortofrutticolo e nel cerealicolo.

Accanto ai prodotti agro-alimentari, una parte del fatturato è riconducibile alla gestione e manutenzione del territorio (14%), alla realizzazione di attività connesse (13%; rientrano in tale categoria l'agriturismo, le prestazioni agro-meccaniche e la produzione di energia rinnovabile) e alla gestione e manutenzione di boschi, foreste

e verde pubblico (11%). La gestione e manutenzione del territorio gioca un ruolo importante nelle imprese del settore dei servizi, mentre l'attività di gestione e manutenzione di boschi e verde pubblico assume maggiore importanza, rispetto alla media, tra le cooperative di conduzione e quelle forestali.

Infine, una quota minore del fatturato è legata alla fornitura di assistenza tecnica e progettazione (7% del fatturato); tuttavia il peso di tale attività aumenta tra le cooperative di servizi, dove arriva ad incidere per oltre un quinto sul fatturato di settore.

Figura 3.20. Cooperazione di lavoro (2013): tipologia di servizio erogato/prodotto venduto (in quota di fatturato)



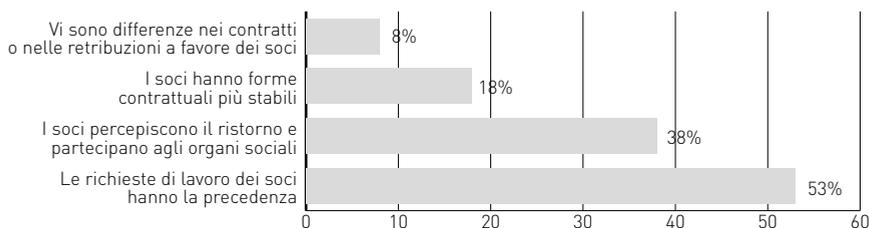
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Un altro elemento oggetto di studio riguarda le differenze esistenti tra lavoratori soci e lavoratori "convenzionali".

Nel dettaglio, per oltre la metà delle imprese cooperative, ciò che differenzia il trattamento tra un lavoratore socio e un lavoratore non socio è soprattutto il fatto che le richieste di lavoro da parte dei primi (*in primis* fra gli stagionali) hanno la precedenza rispetto a quelle degli altri lavoratori.

Tale percezione è più diffusa tra le imprese dell'ortofrutticolo, settore nel quale l'apporto di manodopera stagionale è molto frequente poiché l'attività di raccolta e lavorazione del prodotto si concentra in specifici periodi dell'anno (figura 3.21).

Figura 3.21. Cooperazione di lavoro (2013): percezione delle differenze più importanti tra lavoratori soci e lavoratori non soci (risposta multipla; % di cooperative)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Per circa il 40% delle cooperative, un altro importante vantaggio attribuito ai soci lavoratori si concretizza nell'erogazione del ristorno e nella possibilità di partecipazione agli organi sociali; tali considerazioni appaiono molto più diffuse tra le imprese del settore dei servizi e del forestale (60%). Esistono poi altre importanti modalità per agevolare i soci lavoratori: ci si riferisce ad esempio a forme contrattuali più stabili o ad un trattamento di favore in termini di retribuzione e, più in generale di condizioni, condizioni contrattuali.

3.5. UNA LETTURA INTEGRATA DELLE DINAMICHE DELLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE AVANZATA

L'analisi ha fin qui evidenziato sia il profilo organizzativo e strutturale delle diverse tipologie di cooperative agroalimentari (conferimento, utenza e lavoro) che il loro approccio gestionale, facendo emergere come, accanto all'esistenza di caratteristiche trasversali all'intero sistema cooperativo, vi siano delle peculiarità che sono funzione del tipo di cooperazione, del settore di attività prevalente, nonché della dimensione d'impresa.

A completamento dell'analisi realizzata, informazioni aggiuntive sono desumibili dalla lettura in chiave prospettica di alcune variabili quali il fatturato, l'export e gli investimenti. A tale riguardo, in questa sezione si analizzerà l'intero campione coinvolto dall'indagine, declinando, ove possibile, l'analisi per tipologia, classe dimensionale e settore al fine di individuare le dinamiche e i comportamenti che contraddistinguono le diverse categorie di cooperative.

La prima variabile oggetto di approfondimento è il fatturato. A tal proposito, si evidenzia come le previsioni di chiusura del 2014 non siano ottimistiche: a fronte di un'incidenza maggioritaria di cooperative che si attendono risultati pressoché analoghi a quelli del 2013 (40% del campione), la quota di imprese che prevede una contrazione del fatturato tra il 2013 e il 2014 prevale su quelle che si attendono una crescita del giro d'affari (36% *versus* 24%).

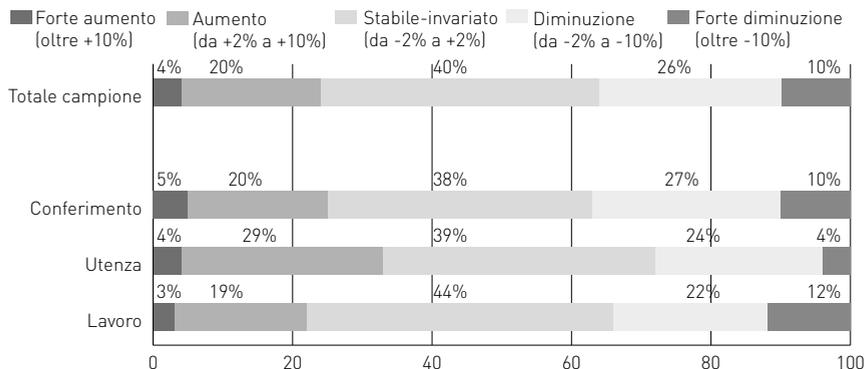
Questa tendenza emerge con chiarezza sia per le cooperative di conferimento che per quelle di lavoro. Viceversa nel caso delle cooperative che forniscono beni e servizi ai propri soci, un terzo delle imprese prevede una crescita del proprio giro d'affari, mentre solo il 4% denuncia una contrazione marcata (oltre -10%) del fatturato (figura 3.22).

Tra i diversi settori le migliori performance sono attese per il vitivinicolo, settore nel quale oltre una cooperativa su tre prevede una crescita del proprio fatturato tra il 2013 e il 2014; tra queste, una quota importante si attende di farlo a tassi elevati (oltre +10%) grazie soprattutto alle vendite sui mercati esteri (figura 3.23)

Un altro universo che prevede un trend positivo del fatturato nel 2014 fa riferimento ai servizi, in linea con le tendenze emerse per le cooperative di utenza. Per i restanti settori oggetto di studio, invece, il numero di imprese che indica un calo del fattura-

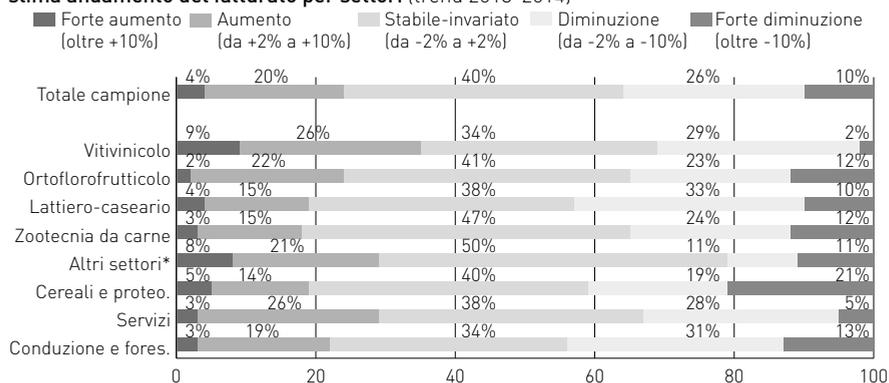
to prevale su quelle che lo prevedono in crescita: tra l'altro, l'ortoflorofrutticolo, la zootecnia da carne, il comparto "conduzione e forestali" e soprattutto il cerealicolo evidenziano una quota importante di imprese che si aspetta una forte flessione delle vendite (riduzione di oltre il 10%).

Figura 3.22. Cooperazione agroalimentare (2013): stima andamento del fatturato per tipologia di cooperazione (trend 2013-2014)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Figura 3.23. Cooperazione agroalimentare (2013): stima andamento del fatturato per settori (trend 2013-2014)

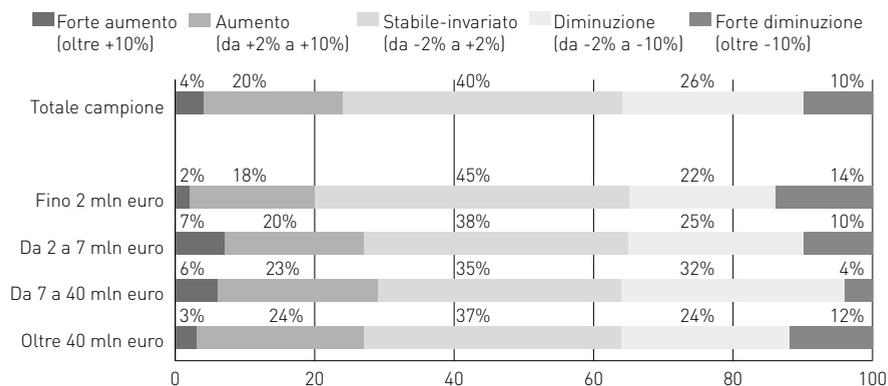


*La categoria "altri settori" comprende le cooperative operanti nei seguenti comparti: olivicolo, allevamenti minori (equino, cunicolo, elicicolo, ecc.), bieticolo/saccarifero, tabacco, produzione di energia, produzione di miele.
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Le diffuse aspettative di contrazione del fatturato nel 2014 caratterizzano tutte le classi dimensionali d'impresa (figura 3.24). Tale percezione diviene più evidente per le realtà di piccolissime dimensioni (fatturato inferiore ai 2 milioni di euro), tra le quali è nettamente più elevata l'incidenza delle imprese che prevedono una significativa diminuzione del giro d'affari. Anche fra le realtà più strutturate emerge una quota non marginale di cooperative che prevede performance molto negative per il 2014

(calo del fatturato di oltre il 10%), mentre tale incidenza risulta più limitata tra le imprese di media dimensione (fatturato compreso tra 7 e 40 milioni di euro); tuttavia, in questo ultimo caso, circa un terzo delle cooperative stima una riduzione del proprio giro d'affari tra il 2% e il 10%.

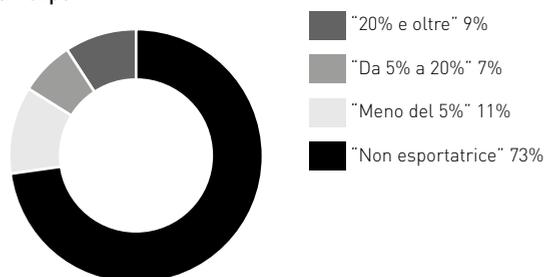
Figura 3.24. Cooperazione agroalimentare (2013): stima andamento del fatturato per classi dimensionali (trend 2013-2014)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Evidenziate le dinamiche del fatturato, altre indicazioni d'interesse riguardano la capacità di aggredire i mercati esteri. Con riferimento a tale aspetto, l'analisi mostra come nel 2013 il 27% delle cooperative ha venduto i propri prodotti al di fuori dei confini nazionali (figura 3.25).

Figura 3.25. Cooperazione agroalimentare (2013): cooperative che esportano e incidenza del fatturato relativo all'export



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

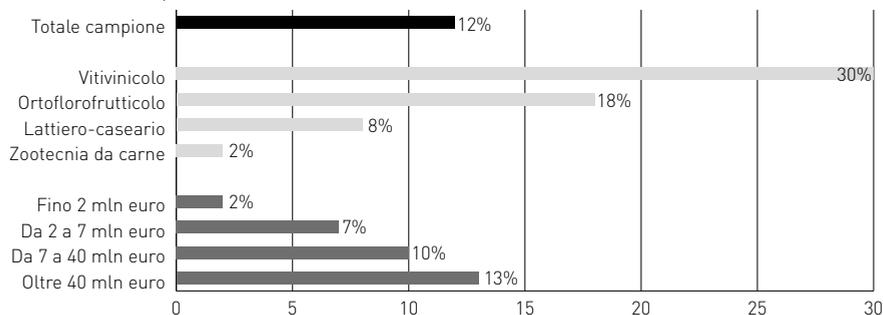
Nel dettaglio, fra le cooperative esportatrici emerge un 16% di imprese il cui fatturato estero incide per oltre il 5% sul totale; più in dettaglio il 9% può essere definito *export oriented* in quanto realizza oltreconfine oltre il 20% del giro d'affari. Il presidio dei mercati esteri è prerogativa delle cooperative di conferimento: non sono, infatti,

presenti imprese esportatrici fra le cooperative di lavoro, mentre fra quelle di utenza la quota di imprese che erogano servizi al di fuori dei confini nazionali è molto contenuta.

Come si è già avuto modo di mettere in luce, tra i diversi settori, la propensione all'export è particolarmente spiccata nelle cooperative dell'ortofrutticolo e soprattutto del vitivinicolo, dove il 30% del fatturato di settore è riconducibile alle vendite extra-domestiche contro una media del campione del 12% (figura 3.26). Al contrario, le vendite all'estero sono meno rilevanti per le cooperative lattiero-casearie e addirittura marginali per quelle operanti nella zootecnia da carne. Nel primo caso la minore importanza dei mercati esteri è legata alla produzione di latte alimentare che, data la sua deperibilità, trova come sbocco soprattutto il mercato interno; per le imprese zootecniche ciò è invece imputabile al fatto che l'export riguarda principalmente salumi e derivati della carne, prodotti che sul totale della produzione di settore hanno un peso relativamente basso.

Le cooperative di medie e grandi dimensioni (oltre 7 milioni di euro di fatturato) registrano una più diffusa presenza sui mercati esteri, sebbene anche le cooperative di piccole dimensioni (da 2 a 7 milioni di euro di fatturato) siano in grado di accedere al mercato extra-domestico (propensione all'export del 7%). Al contrario le micro-realtà (giro d'affari inferiore a 2 milioni di euro) sono scarsamente presenti all'estero a causa dei limiti di natura strutturale che le caratterizzano e che frenano la loro propensione ad esportare.

Figura 3.26. Cooperazione agroalimentare (2013): propensione all'export
(incidenza dell'export sul fatturato totale)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

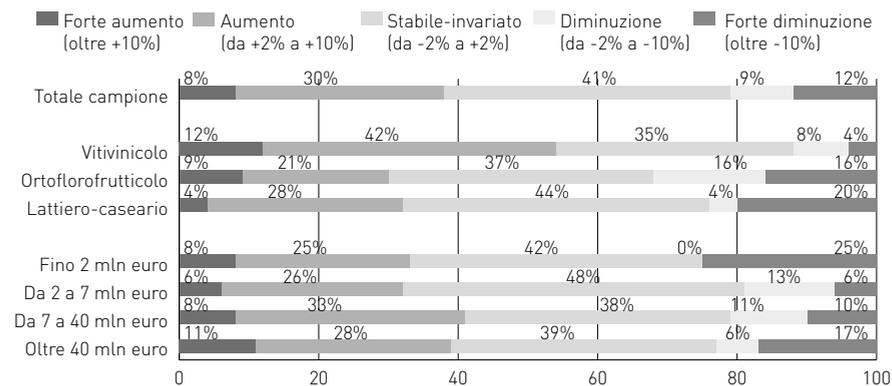
Per quanto riguarda le previsioni del fatturato legato all'export, le attese per il 2014 sono nettamente più positive rispetto a quanto emerso per le vendite totali (figura 3.27): prevale, infatti, la quota di cooperative che indica una crescita del fatturato estero (38% del campione di imprese esportatrici) rispetto a quelle che ne prevedono un calo (21%). Le imprese che esportano mostrano dunque una maggiore dinamicità e capacità di generare fatturato, testimoniando quanto sia importante per la coopera-

zione agroalimentare essere in grado di aggredire i mercati internazionali soprattutto alla luce dello scenario attuale caratterizzato dalla continua debolezza della domanda sul fronte interno.

Il trend è particolarmente positivo per le cooperative vitivinicole, il cui export è trainato dalla crescita dei consumi di vino sui mercati internazionali: oltre la metà delle imprese di settore prevede, difatti, una crescita del proprio fatturato estero (il 12% si attende un incremento delle esportazioni superiore al 10%). Anche il lattiero-caseario e l'ortoflorofrutticolo mostrano, comunque, una buona quota di imprese si aspettano una crescita dell'export nel 2014, rispettivamente il 32% e il 30% del totale. Al tempo stesso, in questi due ultimi settori si registra, però, anche la presenza di un significativo gruppo di cooperative che stima una contrazione sensibile del giro d'affari realizzato all'estero (il 16% delle imprese ortofrutticole e il 20% di quelle lattiero-casearie).

Le dimensioni di impresa non sembrerebbero invece influire in maniera determinante sulle vendite all'estero: le tendenze leggermente migliori registrate dalle classi intermedie sono, difatti, imputabili alla maggiore presenza in queste classi di cooperative vitivinicole.

Figura 3.27. Cooperazione agroalimentare (2013): stima andamento del fatturato estero (trend 2013-2014)



Campione di 143 cooperative che hanno esportato nel corso del 2013

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

L'ultimo elemento oggetto di indagine è rappresentato dagli investimenti. Prima di procedere con l'analisi, è necessario evidenziare come anche le politiche di investimento, al pari del presidio dei mercati esteri, siano soprattutto prerogativa delle cooperative di conferimento: oltre il 94% degli investimenti realizzati nel 2013 dal sistema cooperativo è stato, infatti, sostenuto da tale tipologia di cooperative.

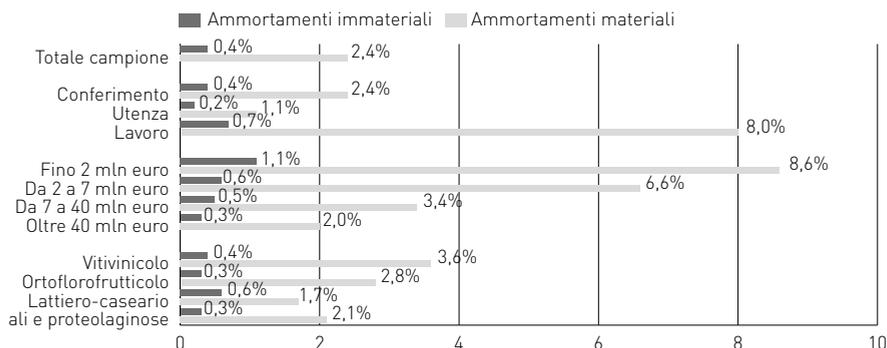
Sono soprattutto i beni materiali ad essere oggetto di investimento: l'incidenza degli ammortamenti materiali sul fatturato è del 2,4%, mentre la quota degli ammortamenti di natura immateriale è decisamente marginale (0,4%). Nonostante la propensione

ad investire sia maggiore tra le cooperative di lavoro (dove gli ammortamenti rappresentano quasi il 9% del fatturato), a questo tipo di strutture è possibile ricondurre solo il 4% del valore degli investimenti complessivamente effettuati dalla cooperazione agroalimentare nel 2013 (figura 3.28).

Tra i diversi settori sono le cooperative del vitivinicolo e dell'ortoflorofrutticolo a caratterizzarsi per la più alta propensione agli investimenti, rispettivamente 4% e 3,1% del fatturato 2013. Ad eccezione del lattiero-caseario, che mostra una maggiore attenzione agli investimenti di natura immateriale, per gli altri settori le politiche di investimento si focalizzano soprattutto su beni materiali.

L'analisi declinata per classe dimensionale mostra come, sebbene le cooperative di minori dimensioni (fatturato inferiore a 7 milioni di euro) si contraddistinguano per un'incidenza degli investimenti sul fatturato più elevata, il maggiore volume di investimento è comunque riconducibile alle imprese di maggiori dimensioni; nelle prime, infatti, a causa del giro d'affari molto basso, gli investimenti, anche se limitati, influiscono in maniera sensibile sul fatturato. Inoltre, la maggiore propensione ad investire da parte delle strutture più piccole potrebbe essere in parte collegata alla necessità di investimenti per migliorare il proprio posizionamento competitivo.

Figura 3.28. Cooperazione agroalimentare [2013]: tipologia di investimenti
(incidenza degli ammortamenti sul fatturato)



Campione di 232 cooperative che hanno investito nel corso del 2013

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta [2014].

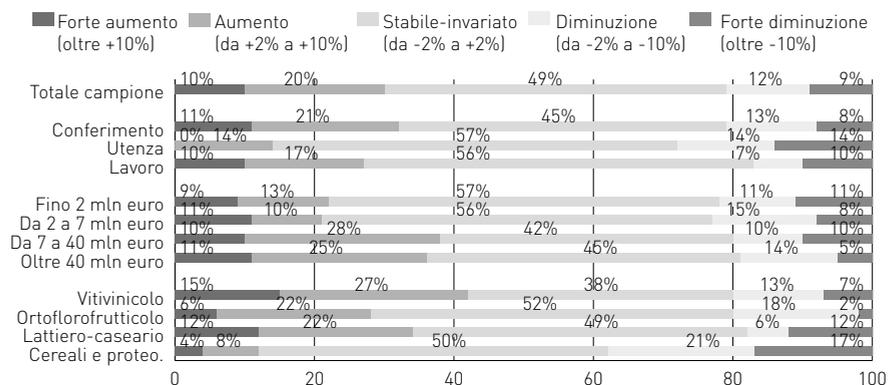
Spostando l'attenzione sulle previsioni per il 2014, emergono segnali positivi: prevalgono, infatti, le cooperative che stimano una crescita degli investimenti rispetto a quelle che si attendono una loro contrazione. Circa la metà delle cooperative prevede, invece, una sostanziale stazionarietà rispetto al 2013 della spesa da destinare ad investimenti (figura 3.29).

Le performance delle cooperative di conferimento sono in linea con quelle del campione in virtù del fatto che le imprese che investono sono, come già sottolineato, prevalentemente realtà di conferimento. Diversamente, tra le cooperative di utenza,

crece la quota di imprese che prevedono una flessione (anche sensibile) della spesa per investimenti, mentre contestualmente si riduce il peso delle strutture che investiranno una quota maggiore di risorse rispetto al 2013. Infine, con riferimento alle cooperative di lavoro, si registra la prevalenza di imprese che prevedono maggiori investimenti nel 2014 rispetto a quelle che al contrario stimano una loro contrazione.

L'analisi evidenzia altresì come il comportamento del gruppo delle medie-grandi imprese (oltre 7 milioni di euro di fatturato) si differenzi nettamente da quello delle strutture di piccole e piccolissime dimensioni. Queste ultime si contraddistinguono, infatti, per una maggiore stabilità sul fronte degli investimenti e per una prevalente tendenza alla contrazione; viceversa le cooperative più grandi sono più dinamiche e almeno un terzo indica una crescita degli investimenti per il 2014. Tra i settori, maggiore dinamicità si segnala per l'ortofrutta e soprattutto per il vitivinicolo e il lattiero-caseario, mentre nel caso del cerealicolo si prevede un calo – anche sensibile – delle risorse finanziarie destinate ad investimenti nel corso del 2014.

Figura 3.29. Cooperazione agroalimentare [2013]: stima andamento degli investimenti (trend 2013-2014)



Campione di 232 cooperative che hanno investito nel corso del 2013

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

4.

Il rapporto socio cooperativa

4.1. L'EVOLUZIONE DELL'AGRICOLTURA ITALIANA: IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE

La principale caratteristica del sistema agricolo italiano è la sua estrema polverizzazione. Il tessuto produttivo primario è, infatti, composto da un numero elevatissimo di imprese agricole di piccole dimensioni; questo determina una sensibile incapacità del sistema di esercitare un efficace potere contrattuale con i più robusti soggetti a valle della filiera, quali l'industria alimentare e la distribuzione organizzata.

Secondo i dati dell'ultimo censimento agricoltura del 2010, infatti, sono presenti in Italia oltre 1,6 milioni di imprese agricole, che occupano una superficie agricola utilizzata (sau) di 12,9 milioni di ettari, con una superficie media per azienda di poco inferiore agli 8 ettari. Alla media nazionale fa fronte una situazione diversificata per aree geografiche, con un maggiore ritardo del Sud del paese (tabella 4.1).

Tabella 4.1. Caratteristiche ed evoluzione dell'agricoltura italiana (2000-2010)

	Aziende (.000)		SAU (.000 ha)		SAU/azienda (ha)	
	2010	var. % 2010/00	2010	var. % 2010/00	2010	var. % 2010/00
Nord Ovest	145	-32%	2.097	-7%	14,4	42%
Nord Est	252	-34%	2.472	-6%	9,8	37%
Centro	252	-31%	2.192	-10%	8,7	51%
Sud	691	-40%	3.554	-1%	5,1	34%
Isole	280	-26%	2.541	11%	9,1	80%
ITALIA	1.621	-39%	12.856	-3%	7,9	44%

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

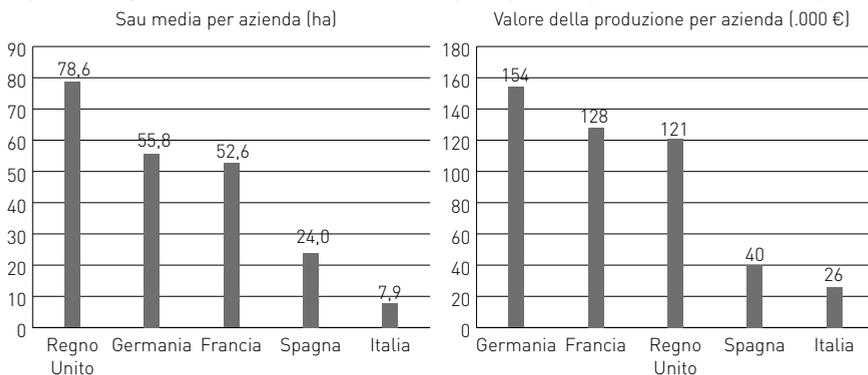
A questo fenomeno si somma inoltre la forte polarizzazione esistente tra piccole e grandi aziende. Solo il 3% delle aziende agricole italiane ha, infatti, una dimensione superiore ai 50 ettari, pur detenendo il 42% della sau nazionale, mentre all'opposto,

il 61% delle aziende agricole appartiene alla classe dimensionale inferiore ai 3 ettari e concentra meno del 10% della superficie agricola utilizzata italiana.

Un trend di lungo periodo accomuna poi tutte le aree: il drastico decremento del numero di aziende agricole (-39% nel decennio 2000-2010). Questo fenomeno è il risultato di un processo di ristrutturazione in corso ormai da tempo e che con ogni probabilità proseguirà anche nei prossimi anni. Tuttavia esso non ha influito negativamente sulla capacità produttiva dell'agricoltura italiana, in quanto il calo non ha coinvolto le risorse impiegate – le superfici agricole si sono ridotte solamente del 3% – quanto il numero degli operatori, con un conseguente incremento del 44% della dimensione media delle imprese (dai di 5,5 ettari nel 2000 ai 7,9 del 2010).

In termini di tendenza si evidenziano quindi dei segnali positivi nel percorso di sviluppo che sta attraversando l'agricoltura italiana, sebbene il confronto con alcuni competitor europei mostra quale sia la reale distanza con altri importanti paesi agricoli sia in termini di superficie media che di valore della produzione per azienda (figura 4.1). Questi dati testimoniano che le imprese agricole italiane devono compiere ancora importanti passi in avanti prima di essere competitive con quelle di queste altre grandi realtà agricole.

Figura 4.1. Agricoltura italiana: confronto con i principali competitor dell'Unione Europea



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

La cooperazione rappresenta la principale forma di aggregazione e organizzazione delle imprese agricole, che consente loro di raggiungere una massa critica adeguata e di avere una proiezione a valle nella filiera agroalimentare, recuperando in questa maniera quote di valore aggiunto. È quindi uno strumento di cruciale importanza data la specifica configurazione strutturale del sistema produttivo primario appena descritta.

Per compiere una valutazione di massima dell'intensità dell'integrazione fra le imprese agricole italiane ed il modello cooperativo, i dati di adesione alla cooperazione agroalimentare associata presentati nel capitolo 1 sono stati rapportati alle consistenze delle aziende agricole, declinando il dato per alcuni specifici settori e per aree geografi-

che (tabella 4.2)²⁶. I dati presentati in tabella vanno intesi non tanto come una effettiva misura del grado di diffusione del modello cooperativo nelle imprese agricole dei settori esaminati, quanto come una sua *proxy*, che restituisce comunque indicazioni originali sul fenomeno, non reperibili attraverso le fonti ufficiali.

La lettura dei dati conferma alcune delle evidenze già emerse nel capitolo 1. La cooperazione associata ha un grado di presenza più rilevante nel Nord del paese, mentre all'opposto il Sud mostra la minore integrazione fra imprese agricole e cooperazione. Questo avviene trasversalmente nei diversi settori con la sola eccezione dell'olivicolo, in cui però l'elevato grado di adesione va ricondotto all'attività di servizio prestata dalla cooperazione in fase di molitura piuttosto che alla valorizzazione di materia prima conferita. In questo secondo caso è il settore vitivinicolo a mostrare una robusta partecipazione al modello cooperativo, soprattutto al Nord del paese. Riguardo la zootecnia il dato presentato integra le filiere del latte e della carne e pertanto è presumibile che al Nord non restituisca un esatto dimensionamento del grado di partecipazione degli allevamenti da latte, che nelle regioni padane è sicuramente più consistente. Infine riguardo l'ortofrutta si evidenzia la grande differenza fra la solida integrazione dell'agricoltura con la cooperazione al Nord e la limitata adesione del Sud, area del paese in cui, viceversa, data l'elevata presenza di unità produttive di dimensioni più contenute, la funzione aggregatrice della cooperazione sarebbe ancor più necessaria.

Tabella 4.2. Adesione delle imprese agricole italiane alla cooperazione agroalimentare associata per area geografica ed in alcuni rilevanti settori produttivi (2010/2012)

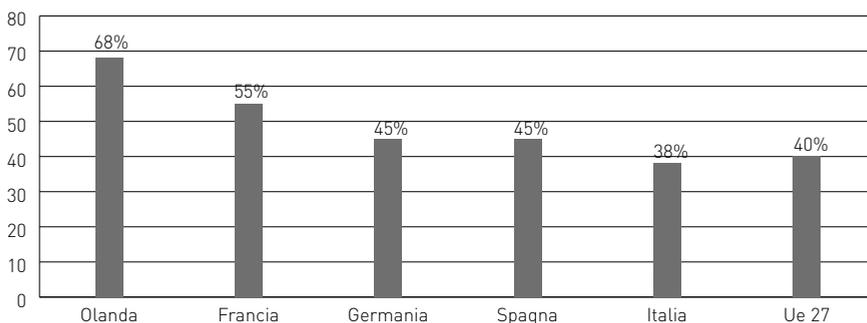
		Produzioni vegetali			Zootecnia
		Vitivinicolo	Ortofrutticolo	Olivicolo	
ITALIA	Imprese agricole	388.881	456.731	902.075	217.449
	% Adesioni a coop	41%	16%	38%	18%
Nord	Imprese agricole	118.567	101.000	28.833	94.152
	% Adesioni a coop	60%	42%	34%	28%
Centro	Imprese agricole	71.993	48.421	167.977	35.897
	% Adesioni a coop	33%	18%	40%	14%
Sud e Isole	Imprese agricole	198.321	278.090	705.265	87.400
	% Adesioni a coop	31%	8%	37%	8%

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

²⁶ I dati presentati non sono perfettamente omogenei perché il numero di imprese fa riferimento al Censimento Istat del 2010 mentre le adesioni si riferiscono al 2012 e comprendono sia i soci imprenditori agricoli che le cooperative per le strutture di secondo grado. Poiché vi è una naturale tendenza alla contrazione delle imprese agricole anche il numero di adesioni alle cooperative nel tempo tende a ridursi; questo fatto dovrebbe compensare la sopravvalutazione del numero di adesioni legato alle persone giuridiche. Allo stesso tempo non è stato possibile evidenziare un dato generale riferito a tutte le imprese agricole italiane. Questo poiché le informazioni sulle adesioni relative all'intera cooperazione agroalimentare associata offrono una quantificazione non del numero di imprese agricole associate, ma del numero di rapporti di adesione in essere nelle cooperative, al lordo del fatto che una stessa impresa agricola possa contemporaneamente essere socia di più cooperative per diversi prodotti o per l'acquisto di beni e servizi.

Questi dati, sebbene parzialmente, mostrano come la cooperazione sia presente nel tessuto produttivo italiano, ma abbia comunque ulteriori ampi spazi di consolidamento. Esistono, infatti, a livello europeo realtà nelle quali questa forma di impresa svolge un ruolo ancor più evidente e rilevante (figura 4.2). Il dato italiano relativo al valore della materia prima valorizzata dalle imprese cooperative è pari al 38%, prossimo quindi alla media dell'Unione Europea a 27, ma inferiore a quello di tutti i grandi paesi agricoli europei con vocazione cooperativa, come l'Olanda (68%) e la Francia (55%).

Figura 4.2. Quota di materia prima agricola valorizzata dalla cooperazione agroalimentare [2010]*



*La quota di mercato è stata calcolata considerando esclusivamente i seguenti comparti: lattiero-caseario, ortofrutticolo, vitivinicolo, cerealicolo, olivicolo, suinicolo, ovi-caprino, zucchero.
Fonte: elaborazioni Osservatorio della cooperazione Agricola Italiana su dati "Support for farmers' cooperatives - Final Report, European Commission [2012]"

In conclusione quel che emerge dai dati italiani e dal confronto europeo è, da un lato, la necessità che il sistema produttivo italiano ha della funzione aggregatrice della cooperazione e, dall'altro, come questa funzione sia svolta in altri paesi coinvolgendo fette più ampie della produzione agricola.

In questo scenario la cooperazione agroalimentare italiana, coerentemente con la propria *mission* mutualistica, deve poter fornirne risposte adeguate sia per fidelizzare che per ampliare la propria base associativa. Le risposte non sono univoche, ma vanno calibrate in funzione delle diverse aree produttive del paese e dei differenti settori coinvolti. Va, infatti, garantita una prospettiva che renda la cooperazione sempre più attrattiva anche per le imprese agricole avanzate di maggiori dimensioni, che progressivamente rappresenteranno quote maggioritarie dell'agricoltura nazionale. Allo stesso tempo le aree ed i settori meno avanzati vanno accompagnati verso un maggiore sviluppo, offrendo tuttavia anche soluzioni adeguate al presidio del territorio, evitando l'abbandono dell'attività in realtà marginali.

In questa prospettiva una lettura analitica dell'attuale rapporto fra socio e cooperativa può rappresentare una chiave di interpretazione per evidenziare le traiettorie di sviluppo di una cooperazione agroalimentare italiana dinamica e moderna in grado di gestire le nuove sfide che il radicale cambiamento dello scenario socio-economico e di politica di settore impone.

Analizzare il rapporto-socio cooperativa è un impegno di studio ampio che richiede tempo e può essere affrontato con diversi strumenti e secondo differenti chiavi di lettura. È un compito che l'Osservatorio svolge da diversi anni e che nel corso di questo rapporto si concentrerà sui seguenti percorsi di ricerca:

- una lettura analitica degli statuti di un campione di grandi imprese cooperative, che contengono le norme generali relative al loro funzionamento e che sono stati nel corso degli ultimi anni oggetto di revisione a seguito della riforma del diritto societario;
- un'indagine diretta che ha coinvolto un ampio campione di cooperative di grandi e piccole dimensioni, consentendo di rilevarne i comportamenti per una serie di aspetti rilevanti del rapporto socio-cooperativa coerenti con quelli esaminati attraverso l'analisi degli statuti;
- i casi di studio, che attraverso un confronto approfondito con tre importanti realtà aziendali (Terre dell'Etruria, Latteria Soresina, Mezzacorona), ha consentito di verificare l'operatività concreta del modello cooperativo nel suo rapporto con la base sociale.

4.2. UNA LETTURA DEI COMPORTAMENTI DELLE COOPERATIVE ATTRAVERSO L'ANALISI DEGLI STATUTI

4.2.1. *La chiave di lettura ed il campione di indagine*

Per comprendere alcuni aspetti salienti del rapporto socio-cooperativa, una parte dell'analisi si è concentrata sulla lettura degli statuti di un campione di imprese cooperative di grande dimensione.

Questa analisi ha coinvolto 39 cooperative a mutualità prevalente²⁷, fra le quali sono presenti 33 imprese di conferimento e 6 miste (lavoro e conferimento; conferimento e utenza) operanti su tutto il territorio nazionale nei settori lattiero-caseario (12), ortofrutticolo (10), vitivinicolo (9), delle carni fresche e trasformate (5) e dei servizi (3). Fra queste 27 sono cooperative di primo grado, i cui soci sono prevalentemente produttori agricoli, mentre 12 sono strutture di secondo grado in cui i soci sono altre cooperative²⁸; queste ultime sono presenti soprattutto nei settori dell'ortofrutta e del vino.

Le imprese sono per lo più di grandi dimensioni, con un fatturato che supera i 50 milioni di euro, fino a sfiorare il miliardo di euro; mentre solo in pochi casi il volume di affari si attesta su valori tra i 15 e i 50 milioni di euro. Poiché l'analisi riguarderà

²⁷ Come sempre l'Osservatorio concentra la sua attività di analisi sulle cooperative a mutualità prevalente. Pertanto nel corso dell'analisi successiva i riferimenti normativi considerano esclusivamente questo tipo di cooperativa.

²⁸ Quest'ultimo aspetto naturalmente condiziona il rapporto socio-cooperativa, che nella chiave di lettura adottato nel presente lavoro cerca di focalizzarsi sulla relazione fra la cooperativa ed il socio imprenditore agricolo, piuttosto che nel rapporto fra cooperative stesse.

imprese cooperative di medio-grandi dimensioni, per quanto riguarda gli aspetti di carattere generale, non regolati dalla legislazione specifica, esse sono sottoposte alle norme delle società per azioni²⁹. La scelta di cooperative di grandi dimensioni consente di focalizzare l'attenzione su strutture più complesse (nell'articolazione societaria, nella composizione della base sociale, nella funzionalità degli organi, ecc.), fornendo utili indicazioni su come esse abbiano affrontato i propri percorsi di crescita pur garantendo un adeguato confronto con i propri soci.

Nella raccolta delle informazioni desumibili dalla lettura degli statuti, l'attenzione si è concentrata su quegli aspetti che fanno più esplicito riferimento al rapporto socio-cooperativa ed in particolare ai principi definiti dall'International Cooperative Alliance - ICA di "adesione libera e volontaria dei soci alla cooperativa", di "controllo democratico da parte dei soci" e di "partecipazione economica dei soci", con l'obiettivo di cogliere le diverse modalità di attuazione di questi principi, nei limiti dell'autonomia statutaria prevista dalla normativa vigente.

In particolare, secondo il principio di adesione libera e volontaria – o della "porta aperta" - le cooperative sono organizzazioni volontarie, aperte a tutti gli individui bisognosi di usare i prodotti/servizi offerti e disposti ad assumersi le responsabilità che la qualità di socio comporta.

Per il principio di gestione e controllo democratico dei soci, inoltre, esse sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente alla gestione. Nelle cooperative i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto), fatte salve le specifiche deroghe previste dalla normativa.

Infine, secondo il principio della partecipazione economica, i soci contribuiscono equamente al capitale delle cooperative di appartenenza, che controllano democraticamente e, se del caso, percepiscono un rendimento limitato sul capitale sottoscritto. I surplus di bilancio sono destinati alla costituzione di riserve, parte delle quali indivisibili, allo sviluppo dell'attività della cooperativa nel tempo ed a beneficio dei soci in relazione alla natura ed all'intensità dello scambio mutualistico che essi instaurano (che sta alla base del diritto di ristorno) o ad altri possibili ulteriori scopi (stabiliti in statuto e approvati dalla base sociale).

²⁹ La dimensione delle cooperative è un aspetto rilevante che impatta anche sulle norme di riferimento: per le regole di carattere generale che riguardano il funzionamento non esplicitamente richiamate dalle norme sulle cooperative (2511 c.c. – 2548 c.c.), queste sono sottoposte alla legislazione vigente per le società per azioni o per quelle a responsabilità limitata. La scelta del modello è vincolata alla dimensione della cooperativa:

- qualora la cooperativa abbia un numero di soci cooperatori compreso tra 3 e 9 ed un attivo di bilancio non superiore ad un milione di euro rientra fra le Srl;
- se la compagine societaria è formata da 9-20 soci e si registra un attivo superiore al limite previsto o, alternativamente, se con una base sociale più numerosa non si supera un attivo di 1 milione di euro, le imprese possono optare nella scelta tra una Srl o una SpA;
- nel caso delle imprese di maggiori dimensioni (con più di 20 soci ed un attivo di bilancio maggiore di 1 milione di euro) la cooperativa rientra nella regolamentazione generale delle società per azioni.

Poiché lo statuto è l'ambito nel quale l'applicazione di questi principi è codificata, una loro lettura offre un quadro di come le cooperative diano concreta attuazione ai propri valori (democrazia, equità, solidarietà, ecc.) e regolino i rapporti interni ed esterni all'impresa stessa (box 4.1). Allo stesso tempo le indicazioni presenti nello statuto hanno carattere vincolante per alcuni istituti/strumenti, ma per altri ne prefigurano un'eventuale attivazione. Pertanto all'analisi dei documenti si affianca nel paragrafo successivo anche un'indagine diretta, che su alcuni aspetti offre informazioni concrete sui comportamenti effettivi delle cooperative intervistate.

Box 4.1. Elementi salienti dell'atto costitutivo e dello statuto di una cooperativa

Secondo quanto disciplinato dall'art. 2521 c.c., la cooperativa deve costituirsi per atto pubblico, redatto dal notaio. L'atto costitutivo, di cui è parte integrante lo statuto³⁰, deve contenere:

- i dati identificativi di ogni socio fondatore;
- la nomina dei primi organi sociali: Consiglio d'amministrazione (tra cui presidente e vice presidente), eventuale Collegio sindacale (tra cui presidente, membri effettivi e membri supplenti) e incaricato del controllo contabile.

Lo statuto, strumento basilare che fissa le regole generali della società, deve indicare:

- denominazione, sede e durata della società;
- requisiti mutualistici;
- scopo e soggetto sociale;
- tipologie di soci previste;
- condizioni per l'ammissione, il recesso e l'esclusione dei soci;
- organi sociali e loro funzionamento;
- composizione del patrimonio sociale;
- norme per l'approvazione del bilancio e per la ripartizione degli utili e del ristorno;
- eventuale clausola arbitrale per le controversie.

I rapporti tra la società e i soci possono, inoltre, essere disciplinati da specifici regolamenti che possono fare parte integrante dell'atto costitutivo o sono predisposti dagli amministratori e approvati dall'Assemblea con le maggioranze previste per le Assemblee straordinarie.

4.2.2. Il principio della "porta aperta"

Uno dei principali elementi che contraddistingue le cooperative dalle società di capitali è il "principio della porta aperta" che trova il suo fondamento nelle norme che stabiliscono che la variazione del numero e delle persone dei soci non comporta alcuna modifica dell'atto costitutivo e che il capitale sociale delle cooperative non è predeterminato in un ammontare prestabilito (art. 2524 c.c.). Inoltre, poiché le modalità di ammissione del socio devono garantire l'ampliamento e il rinnovamento della base

³⁰ Nel testo seguente i termini di atto costitutivo e statuto saranno utilizzati come sinonimi.

sociale delle cooperative, lo statuto indica le condizioni di ammissione, così come di recesso e decadenza da socio, secondo principi di equità e trasparenza (box 4.2).

Box 4.2. Il principio della “porta aperta”

Il principio della “porta aperta” prevede che l’ammissione di nuovi soci non comporti modifiche dell’atto costitutivo (art. 2524 c.c.) e che il capitale sociale non sia determinato in un ammontare prestabilito; le cooperative, infatti, sono società a capitale variabile con scopo mutualistico (art. 2511 c.c.).

Con il principio della “porta aperta” si vuole tutelare l’aspettativa dell’aspirante socio ad essere ammesso alla cooperativa, secondo un principio solidaristico.

Ciò si concretizza attraverso la previsione di un obbligo di motivazione del rigetto della domanda dell’aspirante socio, con l’imposizione a carico degli amministratori di un onere di relazione sul rispetto di tale principio. Il meccanismo normativo predisposto, infatti, prevede che sull’ammissione decida il Consiglio di amministrazione, con l’obbligo di motivare l’eventuale diniego all’ingresso in cooperativa. Quest’ultimo, nei successivi sessanta giorni, può chiedere che sull’istanza si pronunci l’Assemblea, che delibera sulle domande non accolte (art. 2528 c.c.).

Il principio della “porta aperta” può essere gestito in modo diverso dalle cooperative, prevedendo negli statuti requisiti che delimitano l’ingresso dei soci cooperatori al fine di garantire il buon funzionamento della cooperativa. In tal senso è dedicata particolare attenzione alla categoria speciale dei soci (art. 2527 c.c., comma 3), prevista in ragione dell’interesse della formazione cooperativa del socio o dell’inserimento. I soci ammessi a tale categoria non possono in ogni caso superare un terzo del numero totale dei soci cooperatori e, al termine di un periodo non superiore a 5 anni, il socio speciale può godere dei diritti che spettano agli altri soci.

Dalla lettura degli statuti delle 39 cooperative agricole selezionate, l’orientamento che emerge è quello di prevedere sistemi di selezione per l’ingresso dei nuovi soci, in modo da evitare che l’accesso alla cooperativa sia incondizionato, in una logica di rafforzamento della condivisione dei valori cooperativi tra i soci, di adeguata costituzione del patrimonio e di un’efficace gestione del ciclo produttivo.

I criteri più utilizzati dalle cooperative possono essere così sintetizzati:

1. presenza di una quota minima di adesione;
2. obbligo di localizzazione geografica specifica;
3. possibilità di applicazione di un sovrapprezzo alle quote/azioni e/o di una tassa di ammissione;
4. obblighi di conferimento;
5. presenza di soci speciali.

Inoltre anche nelle norme relative alle cause di esclusione ed al recesso del socio possono essere presenti indicazioni che consentono di disciplinarne il comportamento.

Quota minima di adesione

In merito alla presenza di una quota minima di adesione, gli atti costitutivi rinviano alle disposizioni indicate dal codice civile, secondo cui il valore nominale di ciascuna azione o quota non può essere inferiore a venticinque euro e superiore a cinquecento euro (art. 2525 c.c.); inoltre nessun socio può avere una quota superiore a centomila euro, né tante azioni il cui valore nominale superi tale somma.

Nello specifico, in alcuni casi le cooperative hanno stabilito dei valori diversi delle azioni o quote, nei limiti previsti dalla legge (ad esempio un valore nominale delle azioni che non può essere inferiore a 300 euro, oppure una partecipazione minima non inferiore a 10.000 euro).

In altri casi nelle cooperative di conferimento le quote minime sono commisurate alla quantità di materia prima conferita (ad esempio nel settore lattiero-caseario vi è l'obbligo a versare un'azione ogni determinato quantitativo di latte, sulla base della media del conferimento dal socio negli ultimi tre esercizi).

Il caso di una cooperativa del settore lattiero-caseario è interessante, poiché prevede che l'ammontare della quota di capitale sociale sottoscritto dal socio sia soggetto a variazione in aumento in funzione della quantità di prodotto conferito annualmente (il socio conferente latte è chiamato ad incrementare l'entità della quota del capitale sociale sottoscritta di una azione per ogni dieci ettolitri di latte da lui conferito). Tale disposizione ha una portata significativa in quanto mostra come, anche a parità del numero di soci, le cooperative possano incrementare il capitale sociale, richiedendo un contributo non solo al momento dell'ingresso nella cooperativa, ma anche successivamente, in relazione al crescere dell'apporto di materia prima conferita del singolo socio.

Obbligo di localizzazione geografica

Il vincolo della localizzazione geografica è presente, soprattutto nel settore ortofrutticolo e nello specifico in alcune cooperative trentine; si tratta di strutture di secondo grado nelle quali sono ammessi come soci le cooperative che hanno disponibilità del prodotto e/o operano nei territori indicati nello statuto. All'opposto un'altra cooperativa dell'ortofrutta indica esplicitamente fra i requisiti del socio la possibilità che esso possa essere sia di nazionalità italiana che estera.

Sovrapprezzo e tassa di ammissione

Il "sovrapprezzo quote o azioni" è un istituto previsto dal c.c. (art. 2528, comma 2), che può essere utilizzato in fase di ingresso di nuovi soci solo se esplicitamente indicato in statuto. I proventi possono essere espressamente destinati ad un'apposita riserva indivisibile (riserva da sovrapprezzo quote o azioni) o, in caso di mancanza di una simile indicazione, confluiscono in un fondo rimborsabile al socio al momento della sua uscita dalla cooperativa, come il capitale sociale. La sua entità è deliberata annualmente dall'Assemblea di bilancio, su proposta degli amministratori, sulla base

del valore del patrimonio della società e della sua variazione nell'esercizio precedente.

Trova la sua giustificazione nell'applicazione di una commissione di ingresso ai nuovi soci corrispondente ai vantaggi di cui usufruiscono per il plusvalore generatosi nel corso della gestione precedente alla loro entrata nella cooperativa. Questo strumento è indicato da gran parte delle cooperative (33 su 39) ed è generalmente interpretato nella maniera più restrittiva con la destinazione dei proventi al fondo di riserva straordinario.

Analogamente le cooperative hanno la possibilità di applicare ai nuovi soci una "tassa di ammissione". Anche in questo caso essa deve essere disciplinata dall'atto costitutivo, che può a sua volta stabilire che la sua applicazione sia decisa in sede di Assemblea o affidata ad una deliberazione del Consiglio di amministrazione. In ogni caso la sua entità non deve essere tale da rappresentare un ostacolo all'ingresso di nuovi soci in cooperativa, in violazione del principio della "porta aperta"; in genere è ancorata al patrimonio della cooperativa e confluisce in riserva.

La tassa di ammissione va intesa come contribuzione a fondo perduto da parte dei nuovi soci per la copertura delle spese di registrazione e di funzionamento della cooperativa stessa. L'applicazione è meno frequente che nel caso del sovrapprezzo azioni: in 6 casi su 39 l'istituto è attivo e in ulteriori 10 casi potrebbe essere applicato perché esplicitamente previsto, senza particolari differenze fra i settori.

Obblighi di conferimento

Notevole importanza riveste inoltre la presenza in statuto di precise indicazioni che regolino le quantità del conferimento di materia prima; tali obblighi possono riguardare una parte o la totalità della produzione del socio imprenditore agricolo o del prodotto trattato dalla cooperativa nel caso di strutture di secondo grado.

Nella quasi totalità dei casi esaminati il rapporto di conferimento è esplicitamente regolato; tali norme, se non presenti direttamente nello statuto, fanno riferimento ai regolamenti interni della cooperativa che sono richiamati nello stesso atto costitutivo.

Generalmente è previsto l'obbligo di consegnare la totalità della produzione disponibile alla cooperativa (con delle eventuali deroghe per l'autoconsumo) e tali vincoli sono stringenti quando la cooperativa è riconosciuta anche come Organizzazione di produttori (Op) nel rispetto delle norme nazionali ed europee. Nel caso del conferimento parziale, viceversa, si fa riferimento a specifici piani di consegna della materia prima che identificano per ciascun socio i quantitativi ed il tipo di prodotto oppure a volumi minimi definiti annualmente in relazione al ciclo produttivo.

Nel caso in cui il socio interrompa tutto o in parte il conferimento, gli statuti prevedono specifiche penali.

Socio speciale

Lo statuto ha anche la possibilità di prevedere l'ammissione di nuovi soci cooperatori in una categoria speciale, che ai sensi dell'art. 2527 c.c., comma 3, ha lo scopo di

favorirne la formazione e l'inserimento nell'impresa, pur con i vincoli che tale categoria di soci non può superare un terzo della consistenza totale della base sociale e che al termine di un periodo non superiore a cinque anni il nuovo socio possa godere dei medesimi diritti riconosciuti agli altri soci cooperatori.

Nella prassi il socio speciale è definito "socio in prova"; tale figura è diffusa tra le cooperative analizzate (20 su 39, sia nelle cooperative di primo che di secondo grado), con presenza diffusa nei diversi settori. Più frequentemente lo statuto contiene indicazioni generiche su questa figura coerenti con le disposizioni del c.c., lasciando poi il compito al Cda di disciplinare esattamente l'istituto e quindi garantendogli un'ampia elasticità in relazione alle specifiche esigenze della cooperativa riguardo alla definizione della durata, dei criteri e della modalità di inserimento, all'ammontare della quota di soci in prova sul totale, del diritto di voto in Assemblea, ecc. Tuttavia non mancano anche i casi in cui vi sono precise disposizioni, come ad esempio in una cooperativa lattiero-casearia che prevede di far terminare il periodo di prova prima dei 5 anni dopo una valutazione positiva in proposito del Cda e attribuisce anche al socio speciale il diritto di voto nelle delibere di approvazione del bilancio, sebbene con una rappresentanza non superiore ad 1/10 dei voti spettanti in Assemblea.

Cause di esclusione e recesso

Le cause di esclusione del socio sono previste nell'art. 2533 c.c. che, oltre ad elencare casi specifici, rimanda all'atto costitutivo per la definizione di casi particolari. Dalla lettura degli statuti emerge che in genere su questo punto le cooperative per i soci ordinari fanno riferimento alle indicazioni di legge, sebbene alcune esplicitamente prevedano l'esclusione in assenza di conferimento per un periodo di tempo determinato (ad esempio in assenza di conferimento latte per 12 mesi consecutivi) e in alcuni casi, in caso di esclusione del socio, la non restituzione delle quote.

Inoltre le cooperative che prevedono la figura del socio speciale offrono, in genere, anche un dettaglio dei requisiti di esclusione per questa figura, che sono prevalentemente riferiti all'inosservanza dei doveri di formazione ed al mancato adeguamento ai requisiti produttivi concordati (quantità e qualità del conferimento).

Il socio cooperatore inoltre può esercitare il diritto di recesso dalla società cooperativa nei casi previsti dalla legge e dallo statuto (art. 2532 c.c.). Riguardo questo punto si riscontra un'elevata frequenza della presenza di un vincolo associativo temporale per i soci cooperatori (variabile fra uno e cinque anni), in particolare tra le imprese del settore della carne, dell'ortofrutta e del vitivinicolo.

In taluni casi queste disposizioni rispondono alla necessità di rispettare i termini di partecipazione ai programmi di investimento di una Organizzazione di produttori, nel caso la cooperativa abbia questo riconoscimento. Ma in ogni caso tale disposizione è significativa perché evidenzia che uno dei requisiti importanti del legame tra socio conferitore e cooperativa è dato dalla garanzia della continuità del conferimento. Nel settore lattiero-caseario si riscontrano, infatti, diversi casi nei quali il recesso

è consentito solo per limitati volumi di conferimento annuale, superati i quali i soci che abbiano richiesto di recedere possono esercitare tale diritto solo in un periodo successivo.

4.2.3. Il controllo democratico dei soci: l'esercizio della governance

L'esercizio della governance risponde al principio di autonomia ed indipendenza dei soci e prevede che le cooperative siano organizzazioni autonome, caratterizzate dal "controllo democratico dei soci". Ciascun socio ha pari diritto di concorrere alla definizione degli indirizzi di gestione e al governo dell'impresa e l'esercizio di questo diritto si esprime nel principale organo deliberativo della cooperativa, costituito dall'Assemblea dei soci. I soci sono inoltre chiamati a partecipare attivamente alla gestione di impresa, attraverso i loro rappresentanti eletti in Consiglio di amministrazione.

La presenza del Collegio sindacale garantisce infine lo svolgimento di un'adeguata attività di vigilanza/controllo.

Sulla base delle indicazioni presenti negli statuti analizzati è possibile evidenziare alcune specifiche che riguardano la diversa applicazione di questo principio. In particolare esse riguardano:

1. la deroga al voto capitario;
2. la presenza di Assemblee separate;
3. la composizione del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale.

La deroga al voto capitario

La gestione democratica del diritto di voto dei soci cooperatori si sostanzia nella regola del voto capitario. A differenza di quanto accade nelle società di capitali, nelle quali la rappresentanza in Assemblea è espressione della quota di capitale sociale detenuto, nelle cooperative viceversa ciascun socio esprime un unico voto qualunque sia il valore della quota o il numero delle azioni di capitale sociale possedute (una testa, un voto).

Esistono però specifiche deroghe previste nell'art. 2538 c.c. (box. 4.3) e la presenza in statuto di indicazioni in tale senso offre indicazioni di come la cooperativa possa scegliere di attribuire equilibri diversi nella rappresentanza dei diversi soci.

La deroga al voto capitario è un comportamento adottato seppur con modalità diverse da circa la metà delle cooperative del campione (20 su 39), sia fra quelle di primo che nella gran parte di quelle di secondo grado e trasversalmente nei diversi settori. Le deroghe sono in genere previste nello statuto e meno frequentemente possono essere anche ulteriormente normate da uno specifico regolamento. Inoltre in coerenza alle indicazioni del c.c., l'attribuzione del numero di voti avviene per i soci cooperatori con personalità giuridica sulla base della partecipazione al capitale sociale, mentre per i soci persone fisiche sulla base dello scambio mutualistico.

Box 4.3. Democrazia della cooperativa

Il voto capitaro (una testa, un voto) rimane la norma generale in materia di distribuzione del potere deliberativo nell'Assemblea dei soci nel senso che, in assenza di una diversa indicazione statutaria, "ciascun socio cooperatore ha un voto, qualunque sia il valore della quota o il numero delle azioni possedute" (art. 2538 c.c., comma 2).

L'atto costitutivo determina i limiti al diritto di voto degli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori.

- Ai soci cooperatori persone giuridiche l'atto costitutivo può attribuire più voti, ma non oltre cinque, in relazione all'ammontare della quota oppure al numero dei loro membri.
- Nelle cooperative in cui i soci realizzano lo scopo mutualistico attraverso l'integrazione delle rispettive imprese o di talune fasi di esse, l'atto costitutivo può prevedere che il diritto di voto sia attribuito in ragione della partecipazione allo scambio mutualistico.
- Lo statuto stabilisce un limite per il voto plurimo per tali categorie di soci, in modo che nessuno di essi possa esprimere più del decimo dei voti in ciascuna Assemblea generale. In ogni caso, ad essi non può essere attribuito più di un terzo dei voti spettanti all'insieme dei soci presenti o rappresentati in ciascuna Assemblea generale.

Nel caso della deroga a soci persone giuridiche - secondo quanto disciplinato dall'art. 2538, comma 2 - il numero di voti fa riferimento direttamente al valore del capitale sociale, in taluni casi secondo criteri di proporzionalità diretta, ma più frequentemente introducendo dei valori soglia oltre i quali sono attribuiti via via i voti plurimi fino ad un massimo di cinque. Tra le cooperative che hanno adottato una deroga al voto capitaro, questa è la forma più diffusa e riguarda tutte le cooperative di secondo grado e gran parte di quelle di primo.

La deroga ai sensi dei commi 4 e 5 dello stesso articolo, a favore dei soci persone fisiche, è nettamente meno diffusa (solo 3 cooperative su 39) e talvolta presente in associazione con la precedente. In questo caso il riferimento per l'attribuzione dei voti è allo scambio mutualistico sia in termini di proporzionalità diretta con il conferito, che sulla base di valori soglia oltre i quali scatta l'attribuzione di voti aggiuntivi. In linea di massima nelle cooperative in cui il conferimento può riguardare tipologie diverse di prodotto (ad es. latte, burro, formaggi, ecc.) sono previste soglie diverse per i vari prodotti o fattori di conversione per rendere omogeneo l'indicatore sulla base del quale è attribuita la deroga.

La presenza di Assemblee separate

L'Assemblea dei soci si riunisce almeno una volta l'anno ed ha il compito per la gestione ordinaria di approvare il bilancio, nominare i consiglieri di amministrazione, approvare eventuali regolamenti interni, mentre sono richieste votazioni straordinarie per le decisioni che riguardano le modifiche di statuto, gli atti di fusione e lo scioglimento della società. Al fine di valorizzare e rendere più efficienti i meccanismi di partecipazione dei soci, la regolamentazione delle cooperative prevede la possibi-

lità di ricorrere anche ad organizzazioni intermedie che assolvono ad una funzione di stimolo e maggiore confronto; l'esempio più concreto è quello delle Assemblee separate (box 4.4).

L'analisi degli statuti evidenzia il ricorso alle Assemblee separate solo da parte di un ristretto gruppo di cooperative (5 su 39) che operano nei settori lattiero-caseario, ortofrutta e servizi. In particolare nell'unico caso del lattiero caseario, la convocazione delle Assemblee separate prima dell'Assemblea generale può avvenire a discrezione del Consiglio di amministrazione (nel caso in cui il numero di soci sia superiore a 500 e l'attività sia svolta in più comuni). Nel caso, invece, delle cooperative ortofruttiere e di servizi (queste ultime peraltro di tipo misto, di conferimento ed utenza) è previsto che, qualora ricorrano le condizioni definite dall'art. 2540 c.c., la base sociale sia organizzata in "sezioni" sulla base delle aree territoriali in cui opera la cooperativa.

Negli statuti è inoltre prevista, seppur in pochi casi, un'organizzazione intermedia dei soci con finalità informative e consultive, in base a criteri territoriali o in relazione al tipo di prodotti o di soci operatori per le cooperative miste. Questi organismi intermedi dovrebbero facilitare il raggiungimento di una migliore collaborazione con il *management* e promuovere la cooperativa sul territorio.

Box 4.4. Assemblee separate

Secondo quanto previsto nell'art. 2540 c.c., lo statuto delle società cooperative può prevedere lo svolgimento di Assemblee separate, anche rispetto a specifiche materie ovvero in presenza di particolari categorie di soci.

Le Assemblee separate sono obbligatorie quando la società cooperativa ha più di tremila soci e svolge la propria attività in più province ovvero se ha più di cinquecento soci e si realizzano più gestioni mutualistiche.

L'atto costitutivo stabilisce il luogo, i criteri e le modalità di convocazione e di partecipazione all'Assemblea generale dei soci delegati e assicura in ogni caso la proporzionale rappresentanza delle minoranze espresse dalle Assemblee separate.

Il Consiglio di amministrazione ed il Collegio sindacale

Nella prassi le cooperative agricole ricorrono al modello di *governance* tradizionale, caratterizzato da un sistema ordinario che prevede la presenza, accanto all'Assemblea, del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale.

Questo modello è, infatti, ricorrente come emerge dall'analisi degli statuti. Non sono emersi tra le cooperative esaminate casi di sistema "dualistico", in cui in luogo del Cda, vi sono due organi collegiali: il Consiglio di sorveglianza, eletto dall'Assemblea ed il Consiglio di gestione, eletto dal Consiglio di sorveglianza. Né è diffuso fra le imprese cooperative il sistema "monistico", in cui il Cda nomina al suo interno un Comitato di controllo della gestione cui si affiancano organo esterni per il controllo contabile.

La lettura degli statuti restituisce un quadro piuttosto organico anche per quanto riguarda le modalità di elezione dei consiglieri, che, secondo quanto previsto dall'art. 2542 c.c. (box 4.5), sono scelti in maggioranza tra i soci cooperatori o tra le persone indicate dalle società cooperative. Riguardo, inoltre, la presenza in Consiglio della categoria soci finanziatori, essa è frequentemente prevista (15 cooperative su 39), nel rispetto dei massimali di voti loro attribuibili definiti dalla legge a tutela della rappresentanza dei soci cooperatori.

Gli statuti indicano solo raramente i criteri che debbono essere posseduti dai soci per essere eletti consiglieri; quando presenti, in prevalenza, si tratta di requisiti di rappresentanza di natura territoriale o legata ad uno specifico prodotto o, infine, di appartenenza ad una specifica cooperativa per le strutture di secondo grado. Un esempio interessante è quello adottato da due cooperative oggetto dei casi di studio successivamente presentati, le quali prevedono una scalarità temporale nella nomina dei membri del Consiglio di amministrazione, garantendo così una migliore continuità della sua attività. In un caso infine emerge che l'Assemblea dei soci può revocare la carica all'amministratore che non partecipi assiduamente ai lavori del Cda senza giustificato motivo.

Box 4.5. Nomina dei membri del Consiglio di amministrazione

Secondo l'art. 2442 c.c. la nomina degli amministratori spetta all'Assemblea, fatta eccezione per i primi amministratori che sono nominati nell'atto costitutivo.

La maggioranza degli amministratori è scelta tra i soci cooperatori, ma lo statuto può prevedere anche la presenza di appartenenti alle diverse categorie dei soci, in proporzione dell'interesse che ciascuna categoria ha nell'attività sociale. In ogni caso, ai possessori di strumenti finanziari non può essere attribuito il diritto di eleggere più di un terzo degli amministratori.

Infine l'atto costitutivo può prevedere la presenza di uno o più amministratori, la cui nomina spetta allo Stato o ad enti pubblici, ma in ogni caso, la nomina della maggioranza degli amministratori è riservata all'Assemblea.

Rispetto alla numerosità dei consiglieri di amministrazione, la lettura degli statuti mostra che prevalgono le cooperative con un numero piuttosto ampio di consiglieri; in particolare è significativa la quota di quelle che prevedono un numero di amministratori superiore alle venti unità fino ad arrivare anche a 45 membri (11 cooperative su 39). Inoltre in alcuni casi il *range* di variazione è molto ampio (da 5 a 25, da 7 a 30, ecc.).

Non sembra emergere una correlazione diretta tra il numero dei consiglieri e la tipologia di cooperativa (primo e secondo grado), mentre si rileva una maggiore presenza di consiglieri nelle cooperative dei servizi, che sono caratterizzate da basi sociali più ampie e quindi dalla necessità di garantire un'adeguata rappresentanza.

Gli statuti inoltre possono prevedere l'attribuzione di deleghe³¹ ad un organo più ristretto, denominato "Comitato esecutivo" e composto da alcuni membri del Consiglio di amministrazione. La possibilità di attivare quest'organo è diffusa trasversalmente nei diversi settori (30 cooperative su 39). Tale comitato è in genere composto dal presidente, vicepresidenti e altri consiglieri (da un minimo di tre ad un massimo di sette membri) ed in un caso specifico vede la partecipazione anche di un rappresentante dei soci sovventori. Riguardo infine il Collegio sindacale - organo di vigilanza presente nelle cooperative ai sensi dell'art. 2543 c.c.³² - la lettura degli statuti restituisce un quadro piuttosto organico in merito alla sua composizione: nella quasi totalità dei casi è formato da tre membri effettivi e da due supplenti e la nomina di un membro può anche spettare ai soci sovventori.

4.2.4. Il principio della partecipazione economica

Il principio della partecipazione economica sancisce l'equa contribuzione dei soci al capitale sociale della cooperativa e la loro partecipazione alla decisione dell'allocatione degli utili di bilancio. Questi ultimi possono infatti essere destinati alla costituzione di riserve (divisibili ed indivisibili), allo sviluppo dell'attività della cooperativa, ma anche a beneficio diretto dei soci in relazione alla natura ed all'intensità dello scambio mutualistico che essi instaurano (che sta alla base del diritto di ristorno) o come dividendo per il capitale sociale versato. Vi sono infine altri possibili ulteriori scopi, che stabiliti in statuto, sono oggetto di approvazione da parte della base sociale.

In termini di gestione finanziaria, inoltre, i soci cooperatori possono partecipare anche grazie ad alcuni strumenti quali il prestito sociale e le trattenute sulle liquidazioni, che si configurano come contribuzioni a titolo di debito. Infine un cenno va anche al coinvolgimento di eventuali soci finanziatori, che apportano capitale di rischio.

La valorizzazione dello scambio mutualistico

Il surplus di bilancio realizzato da una cooperativa viene destinato, secondo quanto definito dalle specifiche norme (box 4.6), alla creazione di riserve indivisibili, ai fondi mutualistici, e per la parte restante secondo quanto deliberato in Assemblea. In questa quota è compreso anche il beneficio favore dei soci, le cui modalità di attribuzione ed erogazione sotto forma di ristorni devono essere sempre indicate in statuto.

³¹ Ad esclusione delle deleghe definite dall'art. 2381 c.c. di redazione del bilancio, operazioni straordinarie, aumenti di capitale, ecc.

³² Il Collegio sindacale è obbligatorio nei casi previsti dai commi 2 e 3 dell'art. 2477 c.c., cioè se il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le società per azioni, se la cooperativa è tenuta alla redazione del bilancio consolidato, se controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti, se per due esercizi consecutivi ha superato due dei limiti indicati dal primo comma dell'art. 2435 -bis c.c. (riguardo il totale dell'attivo dello stato patrimoniale ed i ricavi delle vendite e delle prestazioni). Esso è inoltre obbligatorio quando la società emette strumenti finanziari non partecipativi.

Box 4.6. Distribuzione degli utili e ristorno

Le norme prevedono un accantonamento obbligatorio di quota parte degli utili (art. 2545 quater c.c.). In particolare una quota pari ad almeno il 30% del surplus di bilancio è destinata al fondo di riserva legale ed un ulteriore 3% è destinato ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione (art. 11 L. 59/1992). Per la restante parte l'Assemblea ne determina la destinazione (nel rispetto di quanto previsto dall'art. 2545 quinquies c.c.) a remunerazione del capitale sociale (dividendi), a rivalutazione del valore delle quote/azioni, ad acquisto di azioni/quote di capitale proprio, ad altre riserve statutarie ed a ristorno a favore dei soci.

Riguardo il ristorno, l'art. 2545 sexies c.c. dispone, inoltre, che gli atti costitutivi delle cooperative debbano determinare "i criteri di ripartizione dei ristorni proporzionatamente alla quantità e qualità degli scambi mutualistici". Ciò non significa che sussista in ogni caso un diritto soggettivo del socio all'attribuzione del ristorno, poiché esso dipende dall'andamento economico della società e dalla volontà espressa dall'Assemblea. L'attribuzione dei ristorni ai soci deve, infatti, sottostare ad alcuni criteri e limitazioni:

- il primo limite è dato dal pareggio di bilancio; non si ritiene possibile l'erogazione di ristorni che causino la chiusura del bilancio in perdita, in quanto in tal caso si verrebbe a configurare una indebita attribuzione di patrimonio ai soci.
- Il secondo limite è dato dalle esigenze di garantire la "continuità aziendale" e di rispettare il principio della sana e prudente gestione; in questa logica, considerando l'esigenza della società di perdurare nel tempo e di essere in grado anche negli esercizi futuri di garantire il conseguimento dello scopo mutualistico, i ristorni non potranno andare a discapito dei prudenziali accantonamenti a favore delle riserve indivisibili.
- Il terzo limite è posto dall'inammissibilità di distribuire a titolo di ristorno i risultati netti che derivino dall'attività svolta con terzi non soci, che vanno destinati alle riserve indivisibili³³.

L'attribuzione del ristorno può avvenire sotto forma di erogazioni, di incremento del numero di azioni/quote detenute da ciascun socio e di emissione di obbligazioni o strumenti finanziari.

La partecipazione economica dei soci si sostanzia anche nella possibilità di percepire un rendimento limitato sul capitale sottoscritto; pertanto l'atto costitutivo può indicare le modalità e la percentuale massima di ripartizione dei dividendi tra i soci cooperatori (art. 2545 quinquies c.c.).

In particolare il ristorno è l'istituto giuridico attraverso il quale è valorizzato lo scambio mutualistico, ossia viene attribuito al socio il vantaggio economico commisurato al grado di partecipazione alla vita e all'attività della cooperativa. I ristorni si differenziano dai dividendi corrisposti in una società di capitali, in quanto sono distribuiti ai soci in proporzione alla quantità e qualità degli scambi mutualistici e non alla partecipazione al capitale sociale.

Nelle cooperative agricole, generalmente, la distribuzione dei benefici ai soci avviene in fase di conto economico, piuttosto che in una distribuzione dell'utile sotto for-

³³ La scrittura del bilancio delle società cooperative pertanto prevede la netta distinzione fra le attività effettuate a favore dei soci e di terzi non soci.

ma di ristorni veri e propri. Il vantaggio mutualistico per il socio consiste nella maggiore remunerazione della materia prima agricola nelle cooperative di conferimento (distribuita sotto forma di liquidazioni erogate in acconto e saldo), nel risparmio di spesa sui beni e servizi acquistati nelle cooperative di utenza, nell'integrazione dei compensi spettanti ai soci in una cooperativa di lavoro. Tra le cooperative analizzate pertanto si fa riferimento ai precedenti meccanismi di distribuzione del beneficio ai soci; non si riscontra, infatti, un'attribuzione del ristorno propriamente detto, se non in alcune cooperative miste in cui sono remunerati in tale maniera i soci lavoratori ed in alcune cooperative del settore zootecnico da carne. Lo statuto in taluni casi esclude espressamente l'erogazione dei ristorni, giustificando tale comportamento in quanto il beneficio ad esso associato è già insito nella valorizzazione della materia prima. In diverse cooperative, inoltre, i meccanismi di remunerazione della materia prima conferita dai soci sono definiti da appositi regolamenti deliberati in Assemblea.

Finanziamento dei soci a titolo di debito

Accanto alla partecipazione al capitale sociale e all'accumulazione di utili a riserva patrimoniali, i soci contribuiscono a sostenere i fabbisogni finanziari della cooperativa attraverso altre modalità che si configurano come finanziamenti alla cooperativa a titolo di debito. L'istituto più diffuso è il cosiddetto prestito sociale³⁴, che consiste nell'apporto esclusivamente dai propri soci di capitali rimborsabili in qualsiasi momento, in genere remunerati con degli interessi³⁵. Il prestito sociale deve essere espressamente previsto in statuto e finalizzato al conseguimento dell'oggetto sociale; in genere viene disciplinato attraverso un apposito regolamento approvato in Assemblea. Nella maggioranza dei casi le cooperative hanno inserito questo istituto nell'atto costitutivo (32 su 39), rimandando ad uno specifico regolamento per le modalità attuative.

Meno frequente è l'utilizzo di trattenute infruttifere sulle liquidazioni dei conferimenti da corrispondere ai soci a sostegno del finanziamento della cooperativa. Questo istituto è presente in poche cooperative del campione, è gestito dal Consiglio di amministrazione e può essere regolato in maniera diversa soprattutto in relazione alla durata della trattenuta, che può avere un limite di tempo già definito (massimo 5 o 10 anni ad esempio) o accantonata fino all'eventuale recesso del socio. In taluni casi è espressamente prevista l'istituzione di un fondo.

Il contributo dei soci finanziatori

La legislazione contempla, infine, la presenza nella cooperativa di soggetti portatori di capitali, che possono contribuire al sostegno dei processi di crescita dell'impresa. In particolare, secondo quanto già previsto nella legge n. 59 del 1992 e poi ulteriormen-

³⁴ Art. 12 della Legge n. 127 del 1971, art. 13 del DPR n. 601 del 1973, modificato dall'art. 10 della Legge n. 59 del 1992.

³⁵ I prestiti sociali possono essere fruttiferi o infruttiferi. Nel caso in cui maturino interessi, l'interesse lordo annuo non può eccedere di 2,5 punti il tasso di rendimento dei buoni postali fruttiferi.

te confermato con la riforma del diritto societario, le cooperative possono emettere strumenti finanziari, secondo la disciplina prevista per le società per azioni, se espressamente previsti in statuto.

Accanto ai soci cooperatori, che perseguono uno scopo mutualistico, possono quindi essere presenti soci finanziatori, che, apportando capitali di rischio, perseguono uno scopo di lucro e sono remunerati attraverso dividendi. I soci finanziatori sono privilegiati rispetto ai soci cooperatori nella ripartizione degli utili e nel rimborso del capitale, ma possono esercitare in modo limitato i diritti amministrativi. Fra gli stessi soci inoltre si distinguono le diverse figure dei soci finanziatori, dei soci sovventori e dei soci possessori di azioni di partecipazione cooperativa, fra di essi caratterizzati da differenti privilegi nel godimento dei diritti patrimoniali e nell'esercizio dei diritti amministrativi (box 4.7).

Box 4.7. I soci finanziatori

Qualora gli statuti lo prevedano, è ammessa la presenza nella base sociale di persone fisiche e/o giuridiche, che non partecipano di fatto all'attività mutualistica, ma sottoscrivono strumenti finanziari allo scopo di ottenerne una remunerazione (articolo 2526 c.c.).

I soci finanziatori sono privilegiati rispetto ai soci cooperatori nel godimento dei diritti patrimoniali, sebbene tali privilegi non possano coinvolgere le riserve indivisibili; l'esercizio dei diritti amministrativi segue regole specifiche; se previsto nell'atto costitutivo, questi soci possono far parte del Consiglio di amministrazione, sebbene in una quota inferiore ad un terzo del totale dei membri (art. 2542 c.c.). In particolare accanto alla generale categoria dei soci finanziatori, definita nel corso della riforma del diritto societario, la precedente legge n. 59 del 1992 prevede più nel dettaglio le due seguenti figure:

- a. possessori di "azioni di sovvenzione" o "soci sovventori" (art. 4) che alimentano con i propri capitali i fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o il potenziamento aziendale, eventualmente previsti nell'atto costitutivo della cooperativa;
- b. possessori di "azioni di partecipazione cooperativa" (art. 5) o sottoscrittori di azioni privilegiate nella distribuzione degli utili, ma prive di diritto di voto. Tali azioni possono essere emesse per un ammontare non superiore al valore contabile delle riserve indivisibili o del patrimonio netto, risultanti dall'ultimo bilancio certificato; le azioni devono essere offerte in misura non inferiore alla metà in opzione ai soci e ai lavoratori dipendenti della società cooperativa.

Conseguentemente in capo al singolo socio è possibile cumulare sia la qualifica di socio cooperatore che di socio finanziatore.

Riguardo i diritti patrimoniali i soci detentori di azioni di partecipazione cooperativa sono privilegiati rispetto ai soci sovventori/finanziatori.

Per quanto, invece, concerne il diritto di voto in Assemblea la normativa prevede che:

- ai possessori di strumenti finanziari non possa essere attribuito più di un terzo dei voti spettanti all'insieme dei soci presenti in ciascuna Assemblea (art. 2526 c.c.), ma non è definito un limite in capo al singolo socio finanziatore;

- al singolo socio sovventore [art. 4 della legge n. 59 del 1992], è possibile attribuire in statuto fino ad un massimo di cinque voti in Assemblea, sebbene i voti complessivamente attribuiti ai soci sovventori non possano superare un terzo dei voti spettanti a tutti i soci;
- ai soci detentori di azioni di partecipazione cooperativa è invece preclusa la partecipazione all'Assemblea ed essi maturano le proprie decisioni in Assemblee speciali [art. 2541 c.c.].

In Assemblea il socio cooperatore/finanziatore può esprimere comunque solo un voto in qualità di socio cooperatore.

Riguardo ai soci finanziatori, dall'analisi degli statuti emerge una generalizzata attenzione al loro coinvolgimento, testimoniata dal fatto che solo poche cooperative (3 su 39) non prevedono la presenza di specifiche disposizioni in merito. In particolare è prevalente il riferimento alle figure previste dalla legge n. 59 del 1992 dei soci sovventori e dei detentori di azioni di partecipazione cooperativa.

I primi sono coinvolti, come previsto dalla norma, attraverso i conferimenti ai fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o il potenziamento aziendale, con conferimenti che possono avere ad oggetto denaro, beni in natura o crediti e sono rappresentati da azioni nominative trasferibili.

Spesso inoltre possono essere presenti dei limiti minimi di sottoscrizione e dei vincoli associativi temporali (tre o cinque anni). Infine alcune cooperative prevedono dei vincoli associativi temporali anche per i soci finanziatori con durata variabile (ad esempio 3 o 5 anni).

In merito alle modalità di attribuzione del diritto di voto in Assemblea ai soci sovventori/finanziatori si riscontrano indicazioni diverse: dalla possibilità del solo voto capitaro, all'attribuzione di più voti in relazione all'entità del capitale apportato, con massimali variabili fino al massimo di 5 voti, ma sempre nel rispetto del massimale di un terzo dei voti complessivi in Assemblea. Come già visto in precedenza a proposito del Consiglio di amministrazione, inoltre, spesso è prevista nei limiti di legge la partecipazione dei soci sovventori in qualità di amministratori.

Infine frequentemente, anche se meno rispetto a quanto visto per i soci sovventori, le cooperative indicano nei loro statuti la possibilità di ricorrere all'emissione di azioni di partecipazione cooperativa o di obbligazioni e altri strumenti finanziari. Tali azioni sono prive di diritto di voto, quindi i soci possono godere esclusivamente dei diritti patrimoniali connessi.

4.3. UNA LETTURA DEL RAPPORTO “SOCIO-COOPERATIVA” ATTRAVERSO UN'INDAGINE DIRETTA

4.3.1. *L'indagine diretta, le caratteristiche del campione e le chiavi di lettura*

Per trarre ulteriori informazioni sul rapporto “socio-cooperativa”, l'Osservatorio ha sviluppato una specifica sezione di approfondimento nell'ambito dell'indagine di-

retta che ha rilevato le caratteristiche strutturali della cooperazione agroalimentare associata avanzata (box 4.8).

Questo percorso di ricerca non solo ha coinvolto una platea di imprese nettamente più ampia rispetto a quanto svolto attraverso l'analisi degli statuti, ma ha anche permesso di verificare i comportamenti effettivi messi in atto dalle cooperative e non esclusivamente la gamma di strumenti disponibili e/o potenzialmente utilizzabili. In particolare l'attenzione si è concentrata sulle modalità di evoluzione della base sociale nel corso degli ultimi anni e sulla presenza o meno di meccanismi per una sua selezione, pur nel rispetto del principio della "porta aperta".

Si è verificato come il socio partecipi alla *governance* della cooperativa attraverso i principali organi con funzione deliberativa e di governo, quali l'Assemblea ed il Consiglio di amministrazione, oltre ad evidenziare l'eventuale presenza di altri organi che favoriscono una sua maggiore partecipazione. Infine si sono indagati alcuni aspetti relativi al *management*, per il quale difficilmente è possibile risalire a delle informazioni dalla semplice lettura degli statuti.

Box 4.8. Indagine diretta "rapporto socio-cooperativa": caratteristiche del campione

Questo paragrafo raccoglie le indicazioni emerse nel corso dell'indagine diretta realizzata dall'Osservatorio tra settembre ed i primi di ottobre 2014.

Sono state contattate 2.500 cooperative associate alle organizzazioni di rappresentanza, che sono state invitate a rispondere ad un questionario somministrato con metodo CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) tra settembre ed i primi di ottobre 2014.

La risposta è stata spontanea, escluse alcune imprese di maggiori dimensioni e particolarmente rappresentative, per le quali si è proceduto con un sollecito telefonico da parte delle organizzazioni cooperative e di Nomisma.

Hanno risposto alla parte del questionario dedicata al "rapporto socio-cooperativa" 455 imprese; si tratta di imprese «avanzate» che hanno un'alta sensibilità per iniziative di analisi come quella dell'Osservatorio e di maggiori dimensioni rispetto alla media nazionale (fatturato medio pari a 21,8 milioni di euro, circa 3 volte più elevato del valore medio nazionale, e 286 soci in media per cooperativa). Complessivamente il campione esprime un fatturato 2012 poco inferiore ai 10 miliardi di euro, pari a circa un quarto (26%) del giro d'affari dell'intera cooperazione associata. Pertanto le dinamiche che caratterizzano questo campione sono indicative delle tendenze della cooperazione agroalimentare associata a livello nazionale.

Tipo di coop	Coop (numero)	Fatturato (milioni €)	Soci (numero)	Fatturato/coop (milioni €)	Soci/coop (numero)
TOTALE	455	9.905	130.218	21,8	286
Conferimento	67%	93%	83%	30,3	355
Utenza	11%	6%	14%	10,5	345
Lavoro	22%	1%	3%	1,3	41

Sono state poste 11 domande che hanno approfondito i comportamenti delle cooperative relativamente alla loro *governance* (Assemblea, Consiglio di amministrazione, altri soggetti) ed alcuni aspetti del rapporto con i propri soci.

Date le caratteristiche del campione nell'interpretazione dei risultati occorre tenere in considerazione che:

1. l'analisi si basa sulla lettura di frequenze semplici e pertanto le cooperative con fatturato elevato contano come quelle di piccola dimensione;
2. le cooperative di conferimento – come anche nell'universo – sono in numero predominante rispetto al totale del campione; pertanto il loro comportamento determina i valori medi del campione;
3. rispetto al dato dell'universo, il campione presenta un'elevata partecipazione di cooperative di lavoro, del Nord del paese, di maggiori dimensioni;
4. in termini di settore, rispetto al dato complessivo, il campione è sottodimensionato per quanto riguarda le cooperative dei servizi e sovradimensionato nel vino;
5. la variabile geografica non è stata considerata rilevante come chiave di lettura per l'analisi.

Poiché l'indagine ha coinvolto le imprese cooperative, le considerazioni presentate successivamente affrontano i temi sopra elencati sulla base della loro esclusiva percezione; nel corso di questo percorso di studio non è stato possibile approfondire anche il punto di vista del socio, che potrà costituire l'oggetto di analisi di un futuro lavoro dell'Osservatorio.

Nella lettura dei dati, i principali fattori che condizionano i diversi comportamenti delle cooperative sono:

1. la tipologia di cooperativa e i settori produttivi cui essa appartiene (tabella 4.3), che mostrano una stretta correlazione in quanto:
 - le cooperative di conferimento, appartengono prevalentemente ai settori ortofloro-frutticolo, lattiero-caseario, vitivinicolo, zootecnico, altri settori;
 - le cooperative di utenza, fanno viceversa riferimento quasi esclusivamente al settore dei servizi (vendita mezzi tecnici, produzione e commercializzazione sementi e mangimi, stoccaggio cereali, contoterzisti, assistenza tecnica, ricerca, promozione, ecc.);
 - le cooperative di lavoro, infine, erogano generalmente servizi in agricoltura (amministrativi, di ricerca e assistenza tecnica, di progettazione, ecc.), gestiscono terreni agricoli o si occupano della tutela del territorio e delle foreste (settore conduzione terreni e forestali). Sono infine anche frequenti in alcuni settori come nell'ortofrutta e cereali.
2. Le dimensioni della cooperativa, sia in termini di numero di soci che di fatturato sviluppato (tabella 4.4). Le due variabili sono frequentemente correlate nelle strutture di primo grado; all'opposto quelle di secondo grado, che associano altre cooperative, possono raggiungere elevate dimensioni economiche anche con un ristretto numero di soci.

**Tabella 4.3. Campione indagine “rapporto socio-cooperativa”:
incidenza delle cooperative dei diversi settori per forma di impresa (2013)**

	Conferimento	Utenza	Lavoro	Campione
Ortoflorofruitticolo	28%	4%	30%	25%
Lattiero-caseario	22%	2%	5%	16%
Vitivinicolo	23%	2%	0%	16%
Servizi	3%	73%	17%	14%
Cereali e proteolaginose	8%	8%	9%	8%
Conduzione e forestali	1%	4%	28%	7%
Zootecnia da carne	7%	4%	5%	6%
Altri settori	9%	4%	6%	7%
Totale campione	305	52	98	455

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

**Tabella 4.4. Campione indagine “rapporto socio-cooperativa”:
distribuzione delle cooperative, del fatturato e dei soci per classe di fatturato e di soci (2013)**

	Cooperative (numero)	Fatturato (milioni €)	Soci (numero)
Totale campione	455	9.905	130.218
Classe di fatturato			
Meno di 2 mln€	42%	1%	10%
Tra 2 e 7 mln€	23%	4%	21%
Tra 7 e 40 mln€	25%	18%	34%
Oltre 40 mln€	10%	77%	35%
Classe di soci			
Meno di 30	41%	18%	2%
Da 30 a 99	18%	26%	4%
Da 100 a 399	24%	16%	20%
Da 400 a 999	11%	16%	23%
1.000 e oltre	6%	25%	51%

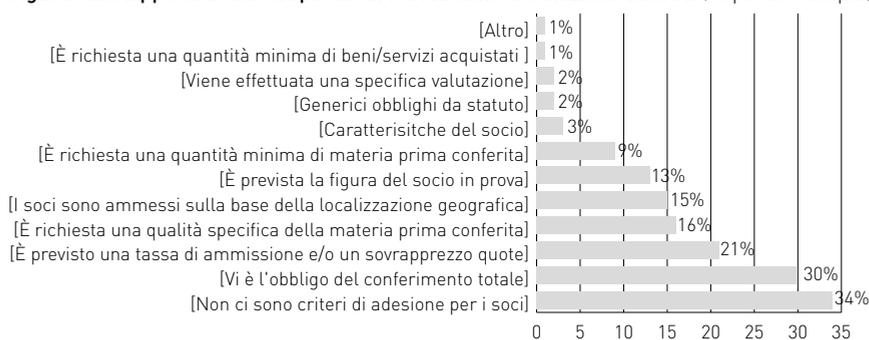
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

4.3.2. Selezione e ed evoluzione della base sociale

Come visto in precedenza nell'analisi degli statuti, pur nel principio della “porta aperta”, le cooperative possono adottare dei sistemi che consentono di selezionare la base sociale in maniera che questo garantisca una maggiore adesione alla propria specifica *mission* cooperativa ed allo stesso tempo crei dei rapporti che favoriscano le migliori performance di impresa (figura 4.3).

L'analisi del campione di imprese cooperative mostra la presenza di una quota rilevante - pari a circa un terzo - che non ha adottato alcun fattore di selezione della base sociale. In questo caso si tratta prevalentemente delle cooperative di utenza e lavoro e parallelamente di quelle che hanno una base sociale o molto ampia (oltre 1.000) o molto ristretta (meno di 30 soci).

Figura 4.3. Rapporto socio-cooperativa: meccanismi di selezione dei soci (risposta multipla)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Viceversa le cooperative di conferimento adottano non solo più frequentemente dei meccanismi di selezione in fase di ingresso di nuovi soci, ma spesso anche una gamma di criteri più ampia. Fra i diversi strumenti sono privilegiati l'obbligo di conferimento totale e la tassa di ammissione e/o il sovrapprezzo quote, che, infatti, sono complessivamente i sistemi più diffusi a livello del campione. Ma anche la valutazione della quantità e della qualità della materia prima conferita, la provenienza geografica base geografica, o la figura del socio speciale "in prova" sono meccanismi che trovano una certa applicazione. In particolare tra i diversi settori, vino, ortofrutta e latte sono quelli che adottano più di frequente sistemi di selezione dei soci.

La presenza dei criteri di selezione si rafforza progressivamente al crescere del numero dei soci o del fatturato, ma come evidenziato in precedenza si affievoliscono nell'ultima classe. Conseguentemente le cooperative con 400-1.000 soci e fra i 7-40 milioni euro di fatturato sono quelle che hanno un sistema più articolato di selezione dei soci.

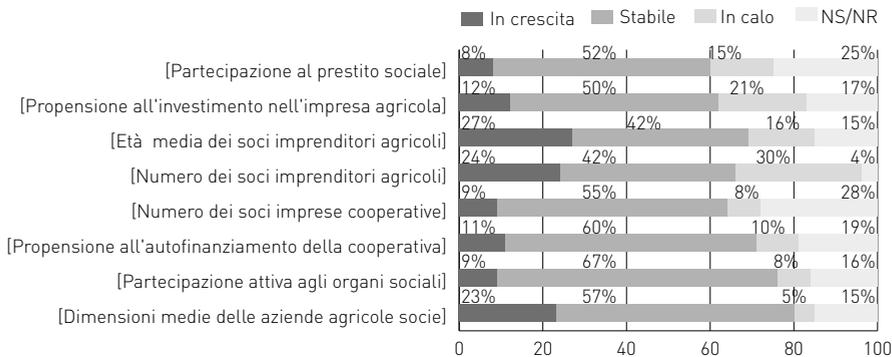
Nella lettura del rapporto con la base sociale è stato ritenuto di rilievo anche cogliere i principali cambiamenti che le cooperative hanno vissuto nel corso degli ultimi anni.

Emergono, da un lato, alcuni segnali positivi. Vi è, infatti, un certo dinamismo nel tessuto produttivo agricolo associato, testimoniato dal fatto che le dimensioni medie delle imprese agricole dei soci crescono. Inoltre si mantiene stabile l'attenzione nei confronti dell'impresa espressa dalla partecipazione agli organi sociali e dalla propensione all'autofinanziamento della cooperativa. Emergono, però, d'altro canto, anche alcuni segnali di debolezza, fra i quali il calo dei soci imprenditori agricoli, la loro progressiva senilizzazione e le relative difficoltà finanziarie, testimoniate dalla minore capacità di investimento nell'impresa agricola e dal calo nella partecipazione al prestito sociale (figura 4.4).

In relazione ai diversi settori, la base sociale delle cooperative vitivinicole è caratterizzata da una più accentuata fase di ristrutturazione con calo dei soci imprenditori agricoli, incremento della loro età media, ma anche crescita delle dimensioni delle

aziende viticole e della loro capacità di investimento; parallelamente cresce anche l'attenzione alla cooperativa (autofinanziamento, prestito sociale e partecipazione agli organi).

Figura 4.4. Rapporto socio-cooperativa: cambiamenti della base sociale nel corso degli ultimi cinque anni



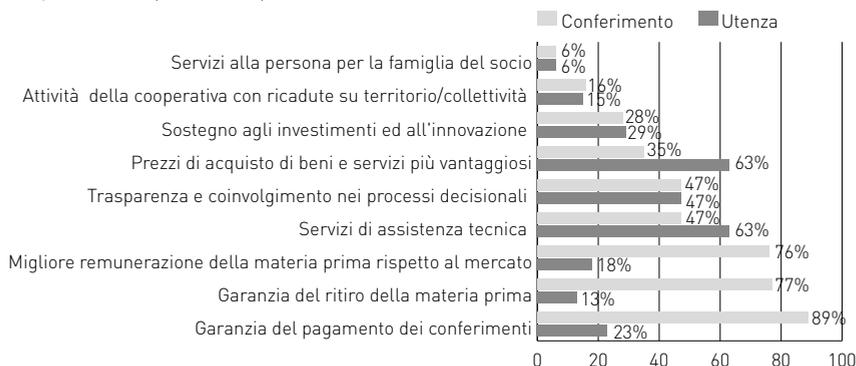
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (solo cooperative di conferimento ed utenza, 2014).

Nel caso del latte invece la ristrutturazione sembra essere in fase più avanzata e pertanto le imprese dell'allevamento sono più attive sul fronte degli investimenti. In crescita la base sociale dei settori delle carni e dei cereali, sebbene emergano alcuni segnali di maggiore debolezza nel caso dei cerealicoltori (senilizzazione, minore capacità di finanziamento in azienda e della cooperativa). Più sensibili infine le indicazioni che caratterizzano il settore dei servizi, in cui, sebbene gli imprenditori siano progressivamente più giovani e con imprese di dimensioni maggiori, vi è una più contenuta attenzione alla cooperativa (minore propensione al finanziamento, al prestito sociale e minore partecipazione agli organi).

La lettura per classe di dimensione (numero di soci e fatturato), mostra che le indicazioni di maggiore dinamismo sono prevalentemente legate alle classi di dimensione medio-alte (da 400 a 999 soci e dai 7 ai 40 milioni di euro di fatturato), in cui si evidenzia una maggiore capacità di attrazione di soci (sia persone fisiche che giuridiche), si registra una crescita delle loro unità aziendali oltre ad una tendenza all'aumento del finanziamento della cooperativa, del prestito sociale e una partecipazione più attiva agli organi sociali. Allo stesso tempo sono anche le cooperative più sensibili al problema del ricambio generazionale legato alle senilizzazione dei soci imprenditori agricoli.

Nella fidelizzazione della relazione tra socio e cooperativa i fattori di maggiore rilievo sono quelli alla base del rapporto mutualistico (figura 4.5). Riguardo il coinvolgimento dei soci nel processo decisionale, questo fattore viene giudicato trasversalmente rilevante da una cooperativa su due, mentre altri aspetti sono più caratteristici delle diverse tipologie di cooperativa.

Figura 4.5. Rapporto socio-cooperativa: fattori che fidelizzano il rapporto fra il socio e la sua cooperativa (risposta multipla)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (solo cooperative di conferimento ed utenza, 2014).

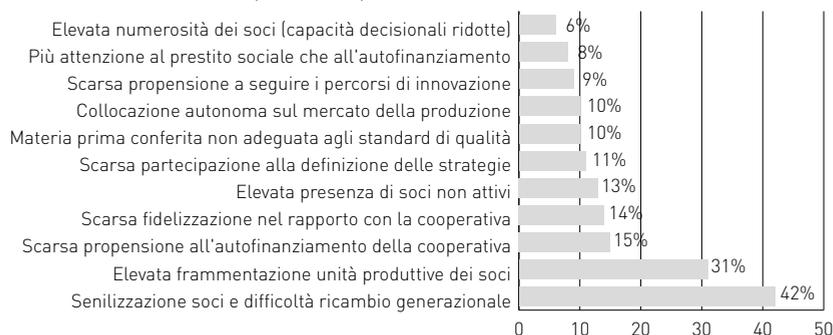
Per le cooperative di conferimento, infatti, la garanzia del pagamento e del ritiro della materia prima e dalla sua migliore remunerazione rispetto alle condizioni di mercato sono fattori di estremo rilievo; inoltre la maggiore attenzione ai primi due aspetti rispetto all'ultimo è un elemento di non secondaria importanza. Questi due fattori inoltre acquisiscono sempre maggiore importanza al crescere delle dimensioni economiche della cooperativa.

La stessa gerarchia si riscontra nei settori in cui prevalgono le cooperative di conferimento dei settori del vino, del latte e della zootecnia da carne, mentre nell'ortofrutta emerge una maggiore attenzione anche al sostegno agli investimenti ed all'assistenza tecnica in coerenza con la funzione di organizzazione di produttori che rivestono molte cooperative del settore.

Fra le cooperative di utenza – prevalentemente del settore servizi - prevale invece l'attenzione ai più convenienti prezzi di acquisto di beni e servizi e all'attività di assistenza tecnica.

Nel caso dei cereali invece le indicazioni si sommano, dato che le cooperative di questo settore possono svolgere sia la funzione di raccogliere, vendere e trasformare la materia prima conferita, che fornire servizi e beni alle imprese agricole proprie associate. L'ampiezza della base sociale non ha un impatto rilevante sui principali fattori di fidelizzazione del socio, mentre diviene determinante nell'attribuzione di importanza all'assistenza tecnica, al sostegno all'innovazione e degli investimenti e alle attività con ricadute sulla collettività, tutti elementi ai quali viene dato maggiore rilievo nelle cooperative con un più elevato numero di associati e soprattutto in quelle con oltre 1.000 soci. Analizzando invece il rovescio della medaglia, e cioè le problematiche del rapporto tra cooperativa e socio, esse sono segnalate con un'intensità inferiore rispetto a quanto visto per i punti di forza e sono prevalentemente riconducibili alla debolezza del tessuto produttivo agricolo polverizzato e con difficoltà di ricambio generazionale (figura 4.6).

Figura 4.6. Rapporto socio-cooperativa: principali problematiche che la cooperativa riscontra nella sua base sociale [risposta multipla]



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (solo cooperative di conferimento ed utenza, 2014).

Non emergono differenze rilevanti per tipologia di cooperativa e per settore, se non:

- una più spiccata sensibilità a tutte le problematiche delle cooperative del settore dei cereali;
- qualche segnale leggermente più critico per le cooperative del vino relativamente alla numerosità dei soci ed alla frammentazione della base produttiva;
- difficoltà più accentuate per la zootecnia da carne legate ai comportamenti dei soci riguardo la collocazione autonoma del prodotto sul mercato.

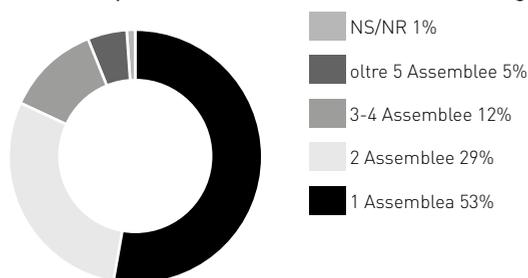
Queste problematiche sono vissute con maggiore intensità nelle cooperative di minori dimensioni economiche e in quelle di classe intermedia per numero di soci (400-999 soci).

4.3.3. L'Assemblea e la presenza di altri organi di coinvolgimento dei soci

L'Assemblea è il principale organo deliberativo dei soci e la sua frequenza di riunione offre indicazioni circa l'intensità del loro coinvolgimento nella gestione della cooperativa (figura 4.7). Questa frequenza è influenzata in maniera rilevante dalla tipologia e dalle dimensioni della cooperativa. Al crescere delle dimensioni della base sociale la frequenza delle Assemblee tende a ridursi, ma nel caso di un elevato numero di soci (oltre 1.000) sale, allo stesso tempo, anche la quota di cooperative nelle quali la riunione avviene oltre le cinque volte annue. Questa maggiore intensità di incontro si riscontra anche nelle cooperative con dimensioni di fatturato molto ampie.

Le cooperative di utenza e di conferimento hanno più frequentemente una sola Assemblea annua, mentre i soci si riuniscono più spesso in quelle di lavoro ed in particolare in quelle del settore di conduzione e forestale. Fra le cooperative di conferimento, nei settori del vino, del latte e dell'ortofrutta la frequenza di riunione si intensifica ed in particolare si segnalano alcuni casi interessanti di cooperative di grandi dimensioni e con una base sociale anche molto ampia in cui la frequenza di incontro è superiore agli obblighi di legge.

Figura 4.7. Rapporto socio-cooperativa: numero di Assemblee che si svolgono annualmente

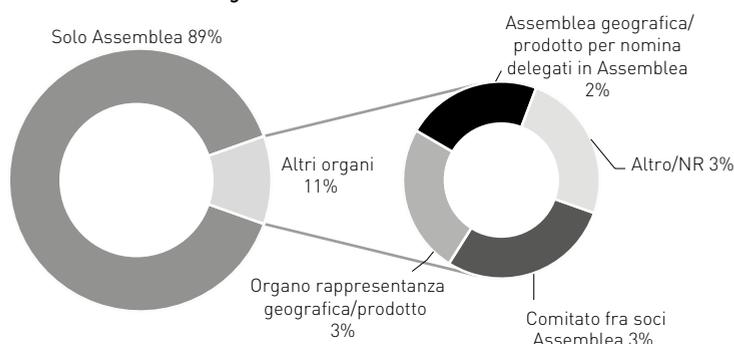


Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Accanto all'Assemblea è possibile che siano attivati altri organi di *governance* che garantiscono un più ampio coinvolgimento della base sociale e nel caso di cooperative con un elevato numero di soci consentano una partecipazione più ordinata ed efficace.

La presenza di questi organi è tuttavia limitata (figura 4.8) e direttamente correlata con l'allargamento della base sociale (in particolare oltre la soglia dei 400 soci). Incidono inoltre le dimensioni economiche rilevanti e, fra le diverse tipologie di cooperative, questi organi sono presenti in quelle di utenza e di conferimento (in particolare il vino ed il latte). In particolare le cooperative di utenza hanno prevalentemente una necessità di snellire la partecipazione in Assemblea, cui sono ammessi dei delegati eletti in Assemblee separate di zona/prodotto³⁶; nelle cooperative di conferimento, invece, all'Assemblea generale si affiancano dei veri e propri organi di rappresentanza geografica, di prodotto o dei comitati fra soci.

Figura 4.8. Rapporto socio-cooperativa: altri organi in cui è coinvolta la base sociale oltre all'Assemblea e al Consiglio di amministrazione



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

³⁶ La presenza delle Assemblee separate nelle cooperative con un elevato numero di soci e miste è coerente con le specifiche indicazioni normative.

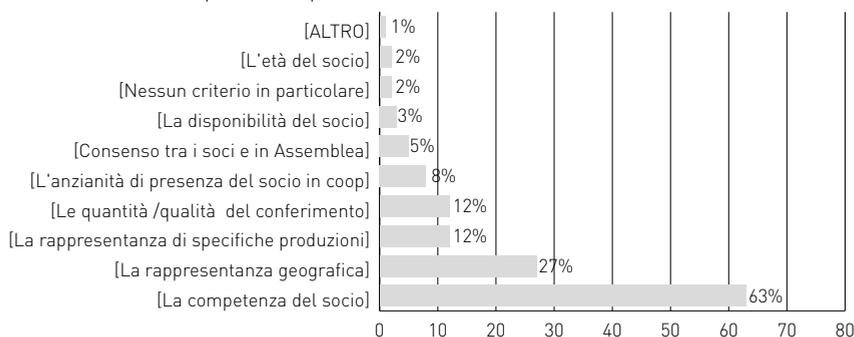
4.3.4. Il governo della cooperativa: Cda e management

Il principale organo che amministra la cooperativa è il Consiglio di amministrazione, composto per la maggior parte da membri eletti fra i soci della cooperativa. Pertanto è di interesse comprendere quali sono i criteri sulla base dei quali vengono selezionati gli amministratori, i loro limiti di mandato e la frequenza di incontro.

Riguardo le modalità con cui vengono selezionati gli amministratori, emerge come la competenza del socio sia il criterio di valutazione più frequentemente segnalato (figura 4.9). Al crescere della complessità della cooperativa (maggior numero di soci, fatturato più elevato) acquisiscono, però, importanza altri elementi rilevanti che si differenziano in relazione al tipo di cooperativa e al settore di appartenenza.

Le cooperative di utenza, infatti, prestano maggiore attenzione a selezionare membri del Cda che garantiscano un'adeguata rappresentanza geografica e di prodotto, mentre in quelle di lavoro un fattore determinante per la valutazione della socio è l'ampiezza del suo periodo di presenza in cooperativa. Nel caso delle cooperative di conferimento in generale il mix di fattori di scelta è più articolato ed entrano contemporaneamente in gioco molti più fattori, fra i quali predominano la rappresentanza geografica e di prodotto, ma anche la quantità e la qualità dei conferimenti. Sono questi due stessi criteri inoltre ad acquisire maggiore importanza al crescere delle dimensioni della cooperativa in termini di numero di soci e dimensioni economiche.

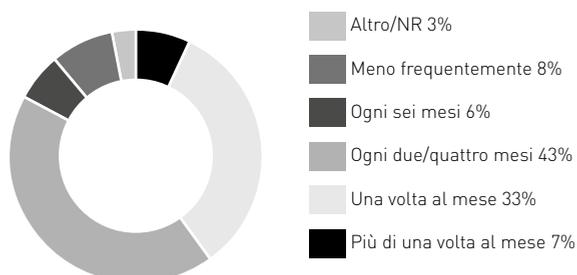
Figura 4.9. Rapporto socio-cooperativa: criteri rilevanti per la nomina dei consiglieri di amministrazione (risposta multipla)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Riguardo la frequenza di convocazione ed incontro del Consiglio di amministrazione emerge come le cooperative del campione si differenzino in due grandi gruppi che rappresentano rispettivamente circa i due quinti del campione: quelle in cui le riunioni sono più che mensili e quelle nelle quali la frequenza è inferiore, prevalentemente tra due o quattro volte l'anno. Più limitati sono i casi in cui il Cda si riunisce meno di due volte l'anno (figura 4.10).

Figura 4.10. Rapporto socio-cooperativa: frequenza di riunione del Consiglio di amministrazione



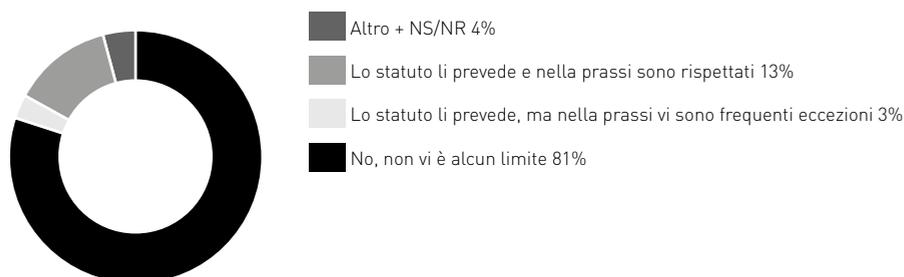
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Nelle cooperative di conferimento la frequenza di riunione del Cda è nettamente più elevata che per le altre tipologie e difficilmente scende sotto i sei mesi. Nelle cooperative di lavoro viceversa l'organo sembra meno dinamico, anche perché in parte la sua minore attività è compensata da una maggiore frequenza di incontro dei soci in Assemblea come visto in precedenza.

Ma il fattore più importante è legato alle dimensioni dell'impresa cooperativa sia in termini di giro d'affari che di numero di soci. La classe di fatturato, in particolare, è il vero fattore discriminante, con una relazione diretta fra una maggiore frequenza di incontro del Cda e le classi più elevate del fatturato.

Inoltre per favorire la funzionalità del Consiglio di amministrazione, alcune cooperative (11% del campione) hanno attivato al suo interno un Comitato ristretto cui vengono delegate specifiche funzioni o che segue in maniera più attenta l'amministrazione dell'impresa. La maggior parte delle cooperative non prevede, inoltre, limiti di mandato per il Presidente o i consiglieri di amministrazione (figura 4.11). Tuttavia le cooperative di maggiori dimensioni economiche e con una base sociale più ampia - in particolare quelle di utenza - adottano delle restrizioni. Nella generalità dei casi quando questi vincoli sono presenti non sono semplicemente formali, ma vengono rispettati, sebbene talvolta nella prassi si riscontrino delle eccezioni.

Figura 4.11. Rapporto socio-cooperativa: limiti al mandato del presidente e degli amministratori



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

Il Consiglio di amministrazione rappresenta poi spesso anche l'organo a cui è affidata la gestione operativa dell'impresa cooperativa, poiché per circa i tre quinti delle cooperative del campione la funzione del direttore è svolta in prevalenza dallo stesso presidente o da un consigliere delegato (figura 4.12).

Questo accade con maggiore frequenza nelle cooperative di lavoro, mentre per le cooperative di utenza e di conferimento la figura del direttore è più frequente soprattutto al crescere delle dimensioni aziendali e della base sociale. In questo caso si tratta generalmente di figure con esperienza matura principalmente in ambito cooperativo, sebbene vi siano alcune esemplificative eccezioni come il settore del vino e meno nell'ortofrutta, nei quali invece predomina la figura di un manager di provenienza anche da imprese di capitali con ampia esperienza (ad esempio in questi settori sono di rilievo le competenze relative alla commercializzazione sui mercati esteri).

Figura 4.12. Rapporto socio-cooperativa: figura che svolge le funzioni di direzione



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

4.3.5. Le organizzazioni di produttori

L'organizzazione e concentrazione dell'offerta agricola attraverso lo sviluppo di Organizzazioni di produttori (Op) – cooperative o associazioni di produttori - è stata promossa in via privilegiata dall'Unione Europea nel settore ortofrutticolo e dalla normativa nazionale e regionale anche in altri settori³⁷. Con la recente riforma della Politica agricola comunitaria le norme relative alle Op³⁸ sono state estese a tutti i settori.

L'utilizzo di questo strumento riguarda circa un terzo delle cooperative del settore, sebbene solo in parte questa quota di cooperative sia effettivamente riconosciuta come Op e in prevalenza aderisca ad Op o comunque guardi con interesse allo strumento avendolo previsto in statuto (figura 4.13).

Il ricorso al riconoscimento o all'adesione ad un'Op è differenziato per tipo di co-

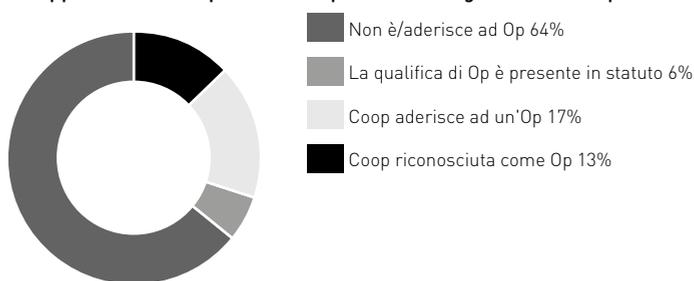
³⁷ Le organizzazioni create negli altri settori produttivi sono di più recente introduzione rispetto all'ortofrutta e sono state promosse dai decreti legislativi n. 228/2001 e n. 102/2005. Attualmente la maggiore presenza delle OP si riscontra nei settori olivicolo, lattiero-caseario, tabacchicolo e pataticolo.

³⁸ OCM Unica, Reg. UE 1308/2013.

operativa e settore. In particolare è molto più frequente nel caso delle cooperative di conferimento ed in quelle miste di utenza e conferimento. Coerentemente con la propria funzione di concentrazione dell'offerta, inoltre, la qualifica di Organizzazioni di produttori si riscontra più spesso nelle cooperative di maggiori dimensioni economiche, mentre in quelle di piccole dimensioni si registra comunque un'attenzione, poiché una quota significativa aderisce ad una Op.

La presenza delle risorse comunitarie dedicate nell'ortofrutticolo, infine, ha portato ad un'ampia adozione di questo strumento fra le cooperative del settore. Inoltre ampia attenzione ha riscosso anche nel latte, nella carne e nei cereali, le cui cooperative hanno adottato lo strumento o comunque ne prevedono un impiego futuro, avendolo previsto nel proprio statuto.

Figura 4.13. Rapporto socio-cooperativa: cooperative ed Organizzazioni di produttori



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2014).

4.4. IL CASO DI STUDIO TERRE DELL'ETRURIA

4.4.1. Terre dell'Etruria: profilo della cooperativa e organizzazione di impresa

Terre dell'Etruria³⁹, Società Cooperativa Agricola tra Produttori, ha sede sociale a Castagneto Carducci in provincia di Livorno. Si è costituita nel 1983, ma le sue radici risalgono al 1950 alla Cooperativa Produttori Donoratico, che si è in seguito ampliata per effetto di una serie di acquisizioni e fusioni, fra le quali la più recente riguarda l'incorporazione nel 2014 di Agrimaremma.

Dal punto di vista dello scambio mutualistico è una cooperativa di primo grado

³⁹ Nello sviluppo del caso di studio, nonostante la cooperativa sia a capo di un gruppo, si fa riferimento al bilancio della capo-gruppo e non al consolidato, poiché solo questi bilanci sono disponibili con continuità per il periodo esaminato. Tra il bilancio della capogruppo ed il consolidato non emergono, comunque, differenze rilevanti. L'esercizio della cooperativa va da settembre ad agosto dell'anno solare successivo. Nel corso del 2014 Terre dell'Etruria ha inoltre incorporato una nuova cooperativa, Agrimaremma, perciò al momento della pubblicazione del Rapporto le dimensioni della cooperativa hanno subito un consistente incremento, così com'è cambiata la struttura produttiva e di servizio. L'impatto del nuovo assetto sulle performance economico-finanziarie però potrà essere evidenziato solo con la chiusura del bilancio 2014, non ancora disponibile al momento della realizzazione del caso di studio.

di tipo misto (utenza e conferimento) con 2.858 soci ordinari e 21 soci sovventori. L'oggetto sociale è molto ampio (box 4.9) ed infatti la cooperativa svolge attività di diversa natura.

Commercializza mezzi tecnici per l'agricoltura (agrofarmaci, sementi, concimi, attrezzature agricole, ecc.) ed offre servizi di essiccazione, stoccaggio e gestione delle produzioni cerealicole. Allo stesso tempo la cooperativa è attiva nella lavorazione e commercializzazione di prodotti ortofrutticoli e del pomodoro da industria, nell'oleario, con i servizi di frangitura e la commercializzazione degli oli di oliva; più recentemente, nel 2014 con la Cantina di Magliano Terre dell'Etruria ha consolidato la sua presenza nel settore vitivinicolo. La cooperativa, inoltre, svolge servizi di assistenza tecnico-agronomica e servizi complementari alla produzione e commercializzazione dei prodotti, fra i quali anche servizi finanziari, ed è attiva anche nella produzione di energie rinnovabili.

Box 4.9. Terre dell'Etruria: oggetto sociale

- Ricevere in conferimento dai soci i prodotti ed i sottoprodotti delle loro aziende agricole (ortofrutta, olio di oliva, cereali, proteaginosi e oleaginosi) ai fini delle conservazione, lavorazione, trasformazione e commercializzazione (compreso il trasporto).
- Fornire ai propri soci prodotti, macchine, attrezzature e materiali ed ogni altro bene utile all'agricoltura ed alla conduzione delle aziende agricole.
- Organizzare e gestire servizi di consulenza e di assistenza tecnica agronomica, commerciale e finanziaria, con particolare attenzione all'eco-compatibilità dei processi.
- Gestire nell'interesse dell'economia familiare dei soci anche altre tipologie di servizi.
- Acquistare, ricevere in locazione o ad altro titolo terreni agricoli, aziende agricole, agroalimentari e zootecniche, stabilimenti ed impianti per gestirli direttamente o affidarne la gestione ai soci.
- Assumere la gestione di industrie accessorie ed utili all'agricoltura (distribuzione di acqua, energia, irrigazione e bonifica).
- Effettuare la vendita e la somministrazione attraverso le risorse aziendali anche di prodotti alimentari e di uso domestico e utili all'azienda.
- Svolgere qualunque altra attività connessa ed affine a quelle precedenti (agriturismo, attività recettive, miglioramento fondiario, cura e protezione della fauna selvatica, esercizio controllato della caccia, irrigazione, forestazione e verde pubblico, difesa dei suoli e dei boschi, ecc.).

A queste funzioni si aggiungono quelle dell'Organizzazione di produttori per l'ortofrutta.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Terre dell'Etruria.

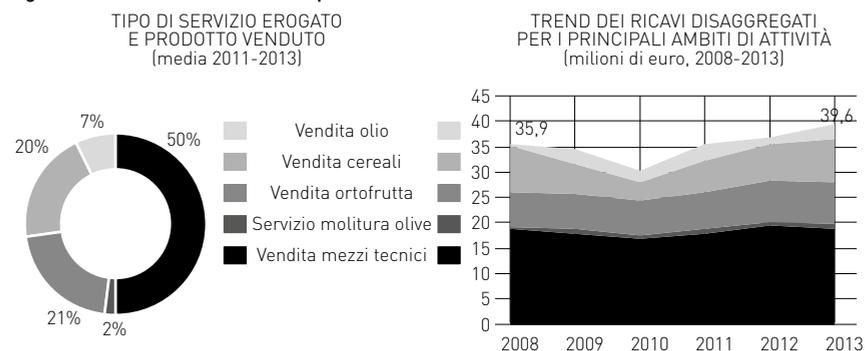
Per svolgere un'attività così articolata nel 2013 Terre dell'Etruria dispone di 19 siti produttivi, molti dei quali plurisettoriali, dislocati nelle province toscane di Grosseto, Livorno e Pisa. Si tratta di tredici centri di stoccaggio cereali, sedici magazzini per la vendita dei mezzi tecnici agricoli, tre negozi dedicati alla vendita di prodotti agroali-

mentari e hobbystici (mangimistica, giardinaggio, *pet-food*, ecc.), quattro frantoi, una centrale ortofrutticola. Con la recente incorporazione di Agrimaremma può inoltre contare dal 2014 su quattro nuovi magazzini per la vendita di mezzi tecnici, cinque centri di stoccaggio cereali, un negozio per la vendita di prodotti agroalimentari, un frantoio e una cantina. Il servizio di assistenza tecnica è imperniato su un *network* di sedi agronomi e tecnici di campagna, specializzati nelle diverse filiere produttive, che provvede all'erogazione di bollettini fitopatologici. Tutte le società del gruppo sono certificate in base alle norme Uni EN ISO 9001:2008 ed autorizzate alla gestione della produzione biologica (Reg. CE 834/2007) e integrata secondo lo standard della Regione Toscana. La cooperativa inoltre detiene la certificazione di prodotto Igp Toscano per il settore oleario e la certificazione di processo 2BSvs Biofuel.

Terre dell'Etruria ha realizzato nel 2013 un valore della produzione di 40,3 milioni di euro (+7,0% rispetto ai 37,7 del 2012) e ricavi della vendite per 39,6 milioni di euro, coinvolgendo 106 dipendenti.

Nel corso degli ultimi tre anni⁴⁰ la cooperativa ha ricavato circa la metà del proprio fatturato dalla vendita dei mezzi tecnici, che, insieme all'attività di assistenza tecnica, costituisce il *business* principale, mentre la restante quota del giro d'affari è di pertinenza dei settori cerealicolo, ortofrutticolo e olivicolo (figura 4.14).

Figura 4.14. Terre dell'Etruria: ripartizione e andamento dei ricavi



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Terre dell'Etruria.

La lavorazione e la commercializzazione dell'ortofrutta e del pomodoro da industria (quest'ultimo incide per il 16% sul fatturato ortofrutticolo) e le attività cerealicole (seminativi conto deposito, commercializzazione cereali conferiti, confezionamento e vendita di mangimi semplici) alimentano rispettivamente una quota di fatturato pari a circa il 20%. Infine l'olio di oliva detiene il restante 10% del giro d'affari, in gran parte riconducibile alla vendita del prodotto conferito, mentre meno rilevante

⁴⁰ È stata utilizzata la media di tre anni per diluire le fluttuazioni che riguardano il fatturato del settore olivicolo, molto condizionato dagli andamenti climatici stagionali.

è la quota dei servizi di frangitura, sebbene in termini di capacità di molitura Terre dell'Etruria sia la realtà di maggiori dimensioni in Toscana.

Negli ultimi 5 anni la cooperativa ha complessivamente consolidato il proprio giro d'affari, passando dai 35,9 milioni di euro del 2008 ai 39,6 del 2013 (+10,4%). Ad un andamento stabile o in leggera crescita dei ricavi relativi alla vendita dei mezzi tecnici e dei prodotti ortofrutticoli, si sono alternate annate altalenanti nei settori olivicolo e cerealicolo, maggiormente condizionati dalle condizioni climatiche (figura 4.14).

La cooperativa è a capo di un gruppo. Controlla la società di capitali Toscana & Saponi Srl, creata nel 2011 con il leader di mercato Romagnoli F.lli Spa per promuovere e sostenere la filiera produttiva della cipolla e della patata toscana, dalla produzione in campo fino alla commercializzazione.

Inoltre detiene numerose partecipazioni di minoranza (box 4.10), fra le quali la più rilevante è la Montalbano Agricola Alimentare Spa, la cui quota di maggioranza è detenuta dall'Oleificio Cooperativo Montalbano; a questa società, che ha a sua volta partecipazioni in altre imprese nazionali ed estere, Terre dell'Etruria affida la commercializzazione di gran parte dell'olio d'oliva conferito dai soci sul mercato domestico ed extra-domestico. Il rapporto è consolidato nel tempo per effetto della congrua remunerazione offerta.

Di rilievo è anche la partecipazione in Co.Agri Agricola Srl, nata nel 2003 come ramo d'azienda della cooperativa, la cui base sociale è stata successivamente ampliata nel 2012 al fine di favorire la *partnership* fra i diversi operatori della filiera olearia; la società si occupa del confezionamento di prodotti alimentari ed in particolare dell'olio (offrendo il servizio conto terzi ai propri soci) rappresentando un terminale commerciale unico nel mercato oleario, attualmente a livello nazionale ed in prospettiva anche all'estero. Nell'orbita di Terre dell'Etruria opera anche la cooperativa Airone, che svolge per i soci una serie di servizi tecnico-agronomici in campo (messa a dimora, potatura, raccolta e giardinaggio).

Box 4.10. Terre dell'Etruria: partecipazioni in società collegate (2013)

Co.Agri Agricola s.r.l., Coop Italia, Scam, Unipol UGF, Le Chiantigiane, Hortus, Coop San Vittore, Coop Le Rene, Cons. Contr. Biologico, Coop Oleificio di Buti, D.R.E.A.M. Italia, Soc. Miglioramento Agricolo, Conser, Consorzio Olio Castagneto, Conai, Cooperfidi, Consorzio Strada del Vino, Collegio Toscano Olivicoltori, Coret Conserve Italia, Coop. Legnaia, Progeo soc. coop. a.r.l., CPR System s.r.l., Gal Leader Plus, Giallo Oro s.r.l. Canapone s.r.l. Sigrad s.r.l., As.P.Ort., CO.NA.SE soc. coop. agricola Frantoio Sociale Olivicoltori di Massa Marittima, Consorzio Fattorie di Capalbino, Fin.Pa.s. S.r.l., Consorzio Ori di Toscana, Formaggi di Maremma s.r.l.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Terre dell'Etruria.

L'attuale assetto della cooperativa è frutto di un intenso processo di acquisizioni e fusioni che hanno portato ad una progressiva espansione in diverse province toscane

e ad un ampliamento ed adattamento delle attività svolte alle nuove esigenze della base sociale agricola.

Il nucleo originario di Terre dell'Etruria è costituito dalla Cooperativa Produttori Donoratico costituita nel 1950 per la commercializzazione del latte. Ma già negli anni settanta la cooperativa avvia un processo di diversificazione nelle attività di stoccaggio dei cereali e di molitura dell'olio di oliva, presidiando il territorio livornese; in questo stesso periodo assume il nome di Cooperativa produttori Agricoli Livornesi (Co.P.A.L.). Nei successivi anni ottanta consolida queste attività anche al di fuori della provincia. Negli anni novanta incorpora per fusione la cooperativa Val di Cecina di Montecatini Val di Cecina ed insieme ad altre cooperative crea il Consorzio Co.Agrì per fornire servizi, principalmente di assistenza veterinaria, alle stalle sociali. Successivamente il Consorzio Co.Agrì, che nel 1996 incorpora Co.P.A.L. e un'altra cooperativa della Val di Cecina, si trasforma in cooperativa e vengono modificati l'attività e l'oggetto sociale. A partire da questa data, grazie ad aumenti di capitale sociale sostenuti anche dall'ingresso di soci sovventori, si susseguono numerose operazioni di investimento a favore della ristrutturazione dei centri aziendali, dell'adozione di sistemi di certificazione di processo e prodotto oltre alla prosecuzione delle acquisizioni.

Nel 2001 Co.Agrì incorpora 3 cooperative (nella provincia di Pisa la Cooperativa Innovatrice di Chianni e nella provincia di Livorno la Cooperativa ortofrutta di Venturina e la Cooperativa fra produttori Agricoli Comprensorio del Cornia di Vignale Riotorto) e con questa operazione nasce la cooperativa Terre dell'Etruria. Negli anni successivi prosegue il processo di diversificazione dei settori produttivi, con l'inserimento del nuovo settore ortofrutticolo, e di investimenti nei vari centri aziendali, attraverso la dismissione degli *asset* non più utili al ciclo produttivo e l'acquisto di nuove strutture per lo stoccaggio e l'essiccazione dei cereali. Viene costituita la Co.Agrì Agricola S.r.l. per il confezionamento e la commercializzazione dell'olio extravergine di oliva e viene favorita la nascita della cooperativa Airone con lo scopo di fornire supporto ai soci nella gestione dei vari servizi agricoli in campo. Infine l'attività si espande nella provincia di Grosseto, con l'acquisizione preliminare di un ramo di azienda della Cooperativa Terre di Maremma e poi nel 2008 con l'incorporazione per fusione della stessa cooperativa. Nello stesso anno è acquisito il 20% del capitale della Spa Montalbano Agricola Alimentare con sede operativa a Vinci, nella provincia di Firenze. Si crea in questo modo il maggiore gruppo regionale per produzione dell'olio extravergine di oliva toscano Igp.

Negli anni successivi vengono costituite, assieme ad altri soggetti cooperativi e non, una serie di società per la gestione di filiere produttive, tra cui la Formaggi di Maremma (caseificio), le Fattorie di Capalbio (cantina vinicola) e la Toscana & Sapori s.r.l. Infine nel giugno 2014 viene firmato l'atto di fusione per incorporazione della Società Cooperativa Agricola Agrimaremma in Terre dell'Etruria. Con questo importante passaggio, Terre dell'Etruria estende la propria attività nella provincia grossetana fino ai confini del Lazio.

Il percorso di crescita di Terre dell'Etruria è quindi caratterizzato da una forte prevalenza di processi di incorporazione e acquisizione che hanno privilegiato la razionalizzazione delle strutture già presenti sul territorio, piuttosto che gli investimenti in nuovi impianti o stabilimenti. Grazie a questo percorso la cooperativa attualmente dispone di una capillare rete di sedi operative plurisettoriali che presidiano l'intera dorsale tirrenica della Toscana (province di Grosseto, Livorno e Pisa). A fronte dei consistenti investimenti di ampliamento fatti anche recentemente, la sfida che oggi Terra dell'Etruria ha di fronte a sé è quindi quella di utilizzare con la massima efficienza il potenziale produttivo e di mercato acquisito.

La strategia di consolidamento delle dimensioni della cooperativa è stata inoltre conseguita grazie ad un ampliamento dei servizi offerti e delle filiere presidiate con l'obiettivo di garantire un supporto specializzato nelle principali produzioni regionali toscane. La multisettorialità inoltre consente di differenziare il rischio di impresa in alcuni settori caratterizzati da un forte stagionalità della produzione, compensando eventuali performance positive/negative delle diverse unità di *business*.

Grazie a questo percorso, oggi, Terre dell'Etruria è in grado di affiancare i propri associati nella fase di acquisto degli input agricoli necessari al ciclo produttivo, fornendo loro assistenza tecnica mirata e garantendo successivamente i servizi di supporto (molitura olive, stoccaggio ed essiccazione cereali, ecc.) o provvedendo al ritiro dei conferimenti di materia prima ed alla successiva trasformazione e commercializzazione dei prodotti finiti sia in Italia che all'estero.

I percorsi di valorizzazione dei conferimenti sono strategicamente differenziati in relazione al tipo di produzione; la filiera è stata completata anche attraverso proprie controllate per l'ortofrutta e l'olio, mentre nel caso dei cereali si preferisce garantire uno sbocco adeguato alla materia prima attraverso la sottoscrizione di accordi con altre strutture anche non cooperative che si occupano delle successive fasi di lavorazione (ad esempio pastifici).

Data la grande attenzione al settore ortofrutticolo, Terre dell'Etruria è, inoltre, riconosciuta come organizzazione dei produttori (Op)⁴¹ e nel 2014 ha avviato il percorso di riconoscimento come Op per l'olio.

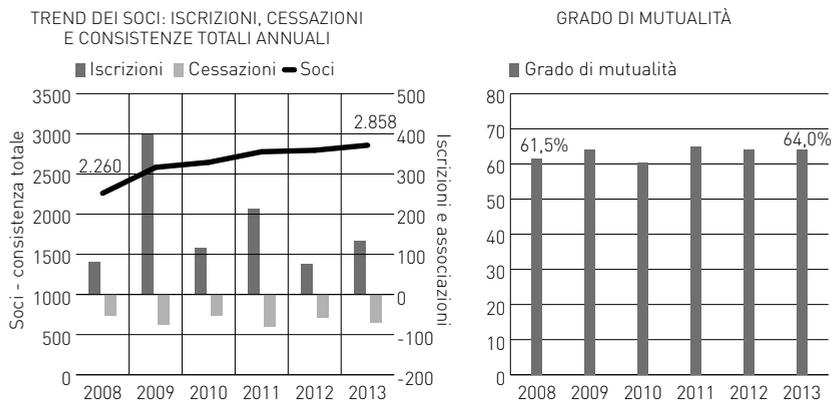
4.4.2. La base sociale: composizione, evoluzione e selezione

Terre dell'Etruria è una cooperativa mista: riguardo lo scambio mutualistico è, infatti, di utenza per i servizi di vendita dei mezzi tecnici, l'assistenza tecnica e la molitura delle olive e di conferimento per i settori ortofrutticolo, cerealicolo e olivicolo. Inoltre nello statuto è prevista la possibilità che i soci operatori, dotati di adeguata professionalità, possano fornire prestazioni di lavoro coerenti con l'oggetto sociale della cooperativa; una quota rilevante dei propri dipendenti è quindi socio della coo-

41 Per il pomodoro da industria dal 2014 aderisce all'Op ApoConerpo.

perativa (circa il 40% nel 2013). Durante gli ultimi anni la cooperativa ha ampliato la propria base sociale, passando da 2.260 soci nel 2008 a 2.858 nel 2013 (+26%), grazie ad un saldo sempre attivo fra iscrizioni e cessazioni⁴² (figura 4.15).

Figura 4.15. Terre dell'Etruria: andamento della consistenza dei soci e trend della mutualità (2008-2013)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Terre dell'Etruria.

Parte dei nuovi ingressi sono riconducibili alle operazioni di incorporazione e fusione realizzate, poiché esse sono avvenute mantenendo il primo grado della struttura e quindi privilegiando un rapporto diretto con la base sociale. La stragrande maggioranza dei soci sono, infatti, aziende agricole e solo in minima parte altre cooperative. Con la recente fusione con Agrimaremma i soci dal 2014 superano le 3.400 unità.

I segnali di dinamismo sono inoltre accentuati dalla contrazione dell'età media degli imprenditori agricoli associati, a testimonianza del fatto che a fronte di un rinnovamento del tessuto produttivo agricolo dell'area presidiata, la cooperativa mostra un elevato grado di attrattività. Poiché, inoltre, Terre dell'Etruria periodicamente controlla il grado di attività della propria base sociale (ad esempio attraverso verifiche contabili sulla base degli acquisti effettuati), la stragrande maggioranza dei soci sono attivi.

La coerenza con la propria *mission* mutualistica si mantiene salda nel periodo 2008-2013; il grado di mutualità si è mantenuto stabilmente oltre il 60% e nel 2013 si attesta al 64% (figura 4.15). Essendo una cooperativa mista, l'intensità dello scambio mutualistico è misurato come media ponderata delle diverse attività svolte, che si basano sui due tipi di rapporto con la base sociale:

- a. acquisto di beni e servizi da parte dei soci: in questo caso si fa prevalentemente riferimento alla vendita di mezzi tecnici ed al servizio di molitura e di essiccazione

⁴² Le iscrizioni comprendono sia le nuove iscrizioni vere e proprie che quelle relative al subentro di un familiare; nelle cessazioni figurano sia quelle per subentro di un familiare che quelle per esercizio di recesso.

cereali. La mutualità in questo caso è misurata come rapporto fra i ricavi per vendite di beni e prestazioni di servizi a favore dei soci rispetto al totale ricavi per le stesse attività comprese quelle a terzi non soci. Nel 2013 le voci vendita ai soci ed ai non soci sono molto simili e pari rispettivamente al 51% ed al 49% del totale; questo dato è in linea con quanto registrato negli anni precedenti;

- b. conferimento di materia prima da parte dei soci: la mutualità si calcola come rapporto fra il valore degli acquisti di materia prima da soci (conferimento) sul totale dei costi per materie prime compresi gli approvvigionamenti da terzi. Il valore del rapporto è, in questo caso, più robusto e pari all'84% nel 2013, mentre oscilla fra il 79-89% nel periodo 2008-2013.

La diversa natura dello scambio mutualistico e l'ampio ambito di attività rappresentano le specificità di Terre dell'Etruria. Il singolo socio può, infatti, instaurare con essa una pluralità di rapporti: ad esempio può acquistare mezzi tecnici, usufruire dei servizi di stoccaggio ed essiccazione dei cereali, portare al frantoio le proprie olive per la molitura; può inoltre conferire uno o più prodotti alla cooperativa che provvederà alla loro trasformazione e commercializzazione. Nel settore olivicolo, caratterizzato da un'attività prevalente di servizio, ha il maggior numero di adesioni, mentre la base sociale è più ristretta negli altri settori.

La cooperativa punta sulla propria vocazione plurisetoriale che rappresenta non solo una chiave di successo nel confronto con altri competitor cooperativi e non, attivi nel territorio toscano, ma anche un punto di forza nel proprio rapporto con la base sociale.

Riguardo al primo aspetto, la cooperativa deve rispondere alle specifiche esigenze di un tessuto produttivo agricolo molto diversificato nelle produzioni ed al contempo estremamente frammentato. Alla realtà del grossetano più strutturata, fa fronte il Livornese con aziende in media di 5-6 ettari e dimensioni ancora più contenute per l'olivicoltura, dove sono considerate accettabili aziende che hanno anche un solo ettaro di oliveto. Il sistema agricolo locale, inoltre, come quello nazionale sta affrontando un processo di ristrutturazione, con la progressiva contrazione del numero di imprese e del potenziale agricolo presenti nel territorio (le difficoltà sono molto evidenti per l'ortofrutta). Nonostante questo scenario, Terre dell'Etruria sta ampliando la propria base sociale, grazie all'espansione in nuovi territori ed alla solida garanzia offerta dalla buona gestione che la caratterizza.

Per quanto invece concerne il rapporto con il socio agricoltore, la cooperativa ha un suo specifico approccio. L'obiettivo è garantire un supporto integrale sia a livello della produzione agricola - offrendo i propri servizi di assistenza tecnica e fornendo i mezzi tecnici necessari - che nelle successive fasi di prima lavorazione, fino alla trasformazione in prodotti finiti ed alla loro commercializzazione.

Grazie al riconoscimento come Op, la cooperativa è più avanti in questo percorso nell'ortofrutticolo. Mutuando questa esperienza punta a disincentivare i rapporti

saltuari anche in altri settori; è questo ad esempio il caso del settore olivicolo, nel quale una quota importante dei soci si avvale della cooperativa esclusivamente per la molitura delle olive, ma, ad esempio, non acquista i mezzi tecnici necessari per la coltura, né conferisce l'olio destinato al mercato. Dall'esame dei regolamenti di prodotto emerge come siano già numerose le disposizioni che evidenziano l'intenzione di procedere in questa direzione, non solo nell'ortofrutta (box 4.11). Inoltre sono in questo momento allo studio specifiche misure di fidelizzazione del socio che, attraverso meccanismi di premialità, favoriscano un'interlocuzione integrata e privilegiata con la cooperativa nel lungo periodo.

Box 4.11. Terre dell'Etruria: elementi rilevanti dei regolamenti di prodotto

REGOLAMENTO 01 – REGOLAMENTO GESTIONE DEL SETTORE OLEARIO:

MOLITURA OLIVE (01/06/2012)

Disciplina il servizio di molitura (comprese le attività logistiche) e il conferimento dell'olio

- Invito all'iscrizione dell'oliveto al consorzio per la tutela dell'Olio Extravergine di Oliva Toscano IGP.
- Riunioni di programmazione e di consuntivo dell'attività fra soci e Cda.
- Definizione della tariffa di molitura per ciascuna campagna sulla base dei costi di gestione degli impianti con differenziazione fra non soci e soci, cui sono applicati sconti individuali in funzione dei quantitativi trasformati.
- Lavorazione separata per partita, prenotazione della frangitura, esatte modalità di consegna delle olive, organizzazione dei servizi di logistica, organizzazione ritiro olio per autoconsumo.
- Pagamento indipendente dall'eventuale liquidazione del conferimento.
- Definizione di un programma di conferimento concordato in apposite riunioni con i soci di rappresentanti aziendali e della divisione per garantire il rispetto degli accordi commerciali (sottoscrizione di un'impegnativa di massima da parte del socio, in caso contrario il ritiro del prodotto da parte della cooperativa è facoltativo).
- L'olio conferito deve rispettare i requisiti qualitativi definiti (certificazione IGP) ed il prezzo di liquidazione è ancorato al rispetto di alcuni parametri qualitativi (in caso contrario facoltà di non ritiro del prodotto o commercializzazione a prezzi inferiori).
- Impegno da parte del socio all'acquisto dei mezzi tecnici in cooperativa e ad usufruire dell'assistenza tecnica; questi servizi sono effettuati alle migliori condizioni applicabili dalla cooperativa (rispetto a prezzo, tempi di pagamento e disponibilità di servizi finanziari).
- Possibilità di utilizzo degli impianti della cooperativa anche per non soci a condizioni di prezzo del servizio meno vantaggiose.
- Versamento facoltativo di una quota per chilogrammo di olio conferito al Fondo di promozione destinato ad iniziative promozionali sul mercato nazionale ed estero. In caso di migliore valorizzazione dell'olio grazie all'acquisizione di nuove quote di mercato, il beneficio va a vantaggio dei soli contribuenti al fondo.
- Promozione presso i soci della Co.Agri agricola per le attività di confezionamento.

REGOLAMENTO 02 – REGOLAMENTO INTERNO DI CONFERIMENTO DELLE PRODUZIONI ORTOFRUTTICOLE FRESCHE (20/06/2014)

Disciplina le funzioni dell'Organizzazione dei produttori (in caso di non osservanza comporta sanzioni fino all'esclusione dalla Op)

- Adozione di un sistema di qualità aziendale conforme al disciplinare di produzione integrata della Regione Toscana.
- Obbligo del conferimento totale e di comunicazione di eventuali variazioni del proprio potenziale produttivo, di acquisto dei mezzi tecnici necessari al ciclo produttivo e di assistenza tecnico-agronomica sia in fase di programmazione della produzione che per la coltura in campo.
- Programmazione annuale della produzione e conseguente definizione dei conferimenti dei soci in cooperativa attraverso Assemblee di settore/prodotto fra i soci, i responsabili commerciali ed i tecnici agronomici, nelle quali si stabilisce anche la tempistica dei pagamenti (acconti e saldo), subordinata all'andamento commerciale ed alla liquidità della cooperativa.
- Conferimento programmato per centro aziendale, con definizione di tempistica e modalità (specie, varietà, qualità, categoria, imballaggio) con trasporto a carico del socio (eventuale servizio a pagamento della cooperativa).
- Classificazione delle partite per la liquidazione (pezzatura, sanità, qualità alla lavorazione, omogeneità, eventuali danneggiamenti).
- Definizione della modalità di pagamento (acconti e saldo secondo quanto deliberato dall'Assemblea di settore).
- Eventuale erogazioni di servizi supplementari addebitati al socio al costo.
- Possibilità di recesso secondo i termini di legge.

REGOLAMENTO 03 – GESTIONE DEI CENTRI PER LA RACCOLTA E LO STOCCAGGIO DEI CEREALI (20/06/2014)

Disciplina la gestione dei cereali per i quattro diversi tipi di gestione:

1. Gestione del prodotto per la vendita immediata con liquidazione a breve (conferimento): pagamento sulla base del prezzo medio effettivo delle vendite effettive.
2. Gestione del prodotto per la commercializzazione a costi e ricavi (conferimento).
3. Gestione del prodotto con vendita in epoca stabilita dal socio (conferimento).
4. Gestione del prodotto in conto deposito (utenza) – esclusivamente per autoconsumo di orzo e mais.
 - Il socio seleziona il tipo di gestione entro tempi definiti rispetto al momento del conferimento, viceversa si opta per la commercializzazione a prezzi e ricavi.
 - Ritiro presso i centri di raccolta e stoccaggio (pesatura, analisi delle caratteristiche del prodotto, bolletta di conferimento) nel rispetto di parametri qualitativi minimi e pagamento sulla base della qualità
 - Eventuale servizio di trasporto a pagamento (forfettario per quantità per non penalizzare i soci più lontani dai centri raccolta)

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Terre dell'Etruria.

La scelta di quest'approccio si basa sulla convinzione di Terre dell'Etruria che l'attrattività della cooperativa per il socio sia in gran parte riconducibile ad alcuni aspetti rilevanti dello scambio mutualistico (garanzia del ritiro della materia prima, pagamento e migliore remunerazione dei conferimenti, minor costo dei mezzi tecnici), ma trovi la chiave di successo anche in altri fattori.

Riguardo la commercializzazione di mezzi tecnici per il ciclo produttivo agricolo, ad esempio, l'elemento di forza è prevalentemente identificato nell'intensità del legame con la cooperativa e, una volta individuati i parametri oggettivi con il quale misurarlo, i meccanismi di premialità agirebbero nel determinare l'intensità dello sconto da applicare al socio.

Un approccio di questo tipo potrebbe essere, inoltre, alla base del rapporto con i clienti non soci che potrebbero conseguentemente scegliere di entrare a far parte della cooperativa, anche grazie ad adeguate politiche di sensibilizzazione da parte della stessa. Terre dell'Etruria ha, infatti, nel settore dei mezzi tecnici un'equa divisione del mercato fra soci e non soci. Dato il contesto generale fortemente competitivo per la maggiore concentrazione dell'offerta e la drastica contrazione dei margini, piuttosto che azioni di disturbo del mercato con politiche aggressive di sconto sui prezzi di vendita, la cooperativa privilegia l'attenzione al socio/cliente e la fidelizzazione del rapporto, ad esempio grazie all'assistenza tecnica-agronomica fatta in una logica di vero supporto e non con l'obiettivo della vendita dei servizi/prodotti ed i servizi di consegna anche ad imprese agricole localizzate in aree svantaggiate.

Riguardo il conferimento, Terre dell'Etruria può garantire l'aggregazione del prodotto e il suo accompagnamento al mercato sia alle piccole imprese agricole che a quelle di maggiori dimensioni, che in una prospettiva futura avranno comunque necessità di far riferimento ad un soggetto che svolge la funzione di aggregazione. Per una maggiore efficienza complessiva, il rapporto non dovrebbe risolversi nel solo conferimento, ma anche nell'utilizzo degli altri servizi come l'acquisto dei mezzi tecnici, ottimizzando il ciclo della cooperativa. Anche in questo caso un sistema di premialità che favorisce tra i soci chi più compra/conferisce consoliderebbe il rapporto socio-cooperativa.

L'ammissione di nuovi soci è valutata e deliberata dal Consiglio di amministrazione e in questa logica di espansione, Terre dell'Etruria preferisce non porre alcuna condizione limitante all'ingresso di nuovi soci⁴³. Si sta invece pensando di adottare una tassa di ammissione per i nuovi soci, la cui eventuale applicazione è già prevista in statuto; le relative modalità di funzionamento e il momento di introduzione sono attualmente allo studio del Consiglio di amministrazione.

Secondo quest'approccio di ampia apertura, non vi sono obblighi di conferimento totale, sebbene Terre dell'Etruria faccia un'attenta programmazione della produzio-

43 In passato vi sono state limitate esperienze sulla figura del socio in prova, sebbene essa non sia prevista né nello statuto né nei regolamenti.

ne per ogni campagna produttiva, poiché, avendo rapporti strutturati con la GDO, devono essere garantiti i volumi di prodotto, la relativa qualità e la calendarizzazione delle vendite. Poiché però vi è il timore che vincoli troppo rigidi possano far correre il rischio di allontanare il socio, si preferisce non fare selezione in entrata, ma fidelizzarlo successivamente. L'esempio è quello della prossima introduzione dei meccanismi di premialità, che prevedono una migliore remunerazione per maggiori quantitativi di materia prima conferita. Inoltre sono previsti sistemi di pagamento per la qualità sulla base dell'adesione ai disciplinari di prodotto, che consentono di compiere una valutazione in fase di liquidazione del conferimento.

Alcuni elementi di differenza emergono nel caso dell'ortofrutta, settore nel quale la cooperativa, come visto, ha un riconoscimento come Organizzazione di produttori. In questo caso per i soci dell'Op è presente l'obbligo del conferimento totale, dell'adozione del disciplinare di produzione, di acquisto dei mezzi tecnici necessari al ciclo produttivo in cooperativa e di usufruire dell'assistenza tecnico-agronomica (vedi precedente box 4.11). Questa esperienza ha dato un'impronta importante alla cooperativa anche negli altri settori. Infatti nella predisposizione dei regolamenti anche per i settori nei quali la cooperativa non ha questo riconoscimento sono mutuati – fin dove possibile – alcuni dei meccanismi previsti per l'Op. Inoltre in prospettiva la cooperativa dovrebbe avere il riconoscimento come Op per l'olio e probabilmente si intraprenderà il percorso per cereali e oleaginose.

Nei confronti dei soci, infine, Terre dell'Etruria ha attivato ulteriori servizi; si tratta in particolare di specifiche convenzioni con compagnie assicurative e con istituti di credito. In quest'ultimo caso è stato predisposto con la Cassa di Risparmio di San Miniato un prestito con scadenze specifiche per ciascuna coltura, che sostiene il socio nell'acquisto di mezzi tecnici a condizioni migliori rispetto alla cambiale agraria e con un profilo più vantaggioso rispetto ai servizi simili offerti da altri operatori. Il prestito ha una durata di diciotto mesi meno un giorno e grazie al concorso della cooperativa costa al socio circa l'1%. Questo strumento, ancora non completamente conosciuto dai soci, sta entrando a regime.

4.4.3. La gestione finanziaria ed il ruolo dei soci

I soci partecipano alla costituzione del capitale sociale di Terre dell'Etruria in fase di ingresso, versando come previsto in statuto una quota pari a trecento euro per le persone fisiche ed a seicento euro per le persone giuridiche⁴⁴. Come descritto in precedenza, inoltre, la cooperativa sta mettendo a punto l'introduzione di una tassa di ammissione per i nuovi soci.

Accanto ai soci cooperatori, per irrobustire il capitale sociale e sostenere i propri investimenti, nel corso degli anni la cooperativa ha consolidato un rapporto privilegiato

⁴⁴ È attualmente in discussione un adeguamento del valore della quota sociale.

con i soci sovventori, la cui consistenza è pari nel 2013 a 21 e si mantiene stabile nel corso degli ultimi cinque anni, con il recesso di un solo sovventore nel 2010.

Tra i soci sovventori figurano CoopFond, fondo mutualistico della Legacoop, istituti di credito ed operatori finanziari (Fidi Toscana spa, Cassa di Risparmio di San Miniato, Cassa di Risparmio di Volterra, Banca popolare di Lajatico, Finpass, ecc.), altri soggetti privati (Unicoop Tirreno, Progeo, Conase) e anche alcuni soci cooperatori. Il contributo dei soci sovventori al capitale sociale è consistente e pari al 57% nel 2013; questa incidenza si è mantenuta su valori simili negli ultimi cinque anni.

Nel corso dello stesso periodo, grazie a questo sostegno, unito al progressivo allargamento della base sociale ad ai processi di acquisizione, Terre dell'Etruria ha visto crescere il proprio capitale sociale (+36%), mantenendo costanti le proprie riserve (-1%). Parallelamente, sebbene con una dinamica altalenante⁴⁵, ha consolidato il proprio patrimonio, con un leggero irrobustimento del relativo indice, che si attesta nel 2013 al 25% (figura 4.16).

Figura 4.16. Terre dell'Etruria: trend e composizione del patrimonio [2008-2013]



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Terre dell'Etruria.

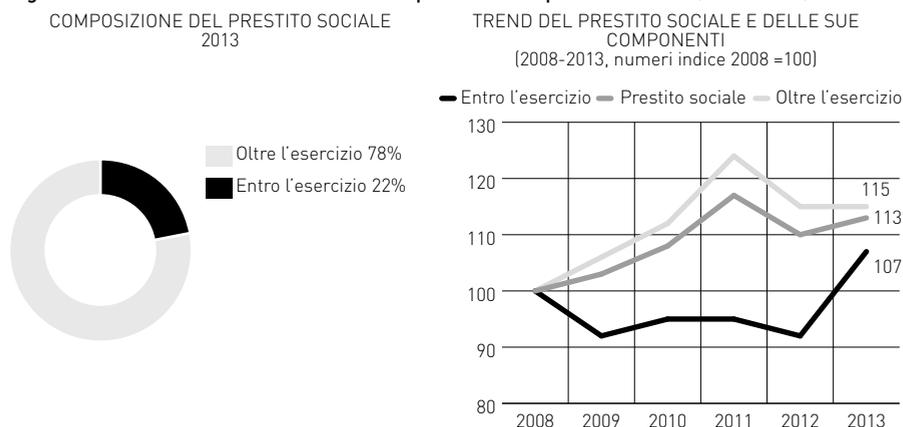
Il coinvolgimento dei soci nella gestione finanziaria di Terre dell'Etruria avviene inoltre attraverso l'istituto del prestito sociale, un finanziamento dei soci alla cooperativa a titolo di debito. Nel 2013 il suo valore è pari a oltre 6,2 milioni di euro. Si compone di una quota più limitata entro l'esercizio (22%) e di una parte più ampia (78%) esigibile oltre l'esercizio; la remunerazione offerta (differenziata fra breve e medio periodo) ha un tasso di interesse molto vantaggioso rispetto all'attuale costo del danaro. Nel corso degli ultimi 5 anni, nonostante la difficile situazione economica, le consistenze del prestito sociale sono aumentate (+13%) ed in particolare è stata

⁴⁵ La dinamica non completamente positiva è legata in parte al fatto che nel corso degli ultimi anni Terre dell'Etruria ha dovuto ripianare le perdite legate alla fusione con la cooperativa Terre di Maremma.

proprio le quota a medio termine ad avere l'incremento più consistente (figura 4.17).

Nel 2008-2013 il prestito sociale incide tra il 51-57% del totale dei debiti finanziari di Terre dell'Etruria; grazie a questa provvista finanziaria la cooperativa sostiene in parte i propri investimenti, sebbene il fatto che queste risorse debbano essere comunque restituite ai soci nel caso ne facciano richiesta, spinge la cooperativa a farne un uso prudente.

Figura 4.17. Terre dell'Etruria: trend e composizione del prestito sociale (2008-2013)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Terre dell'Etruria.

4.4.4. Governance e management

La *governance* di Terre dell'Etruria è caratterizzata da alcuni elementi di forte originalità rispetto ad altre cooperative. Essa ha, infatti, la necessità di garantire rappresentatività sia ai diversi territori a cui fa riferimento la base sociale, che ai diversi ambiti di attività della cooperativa, dall'erogazione di servizi al conferimento di materia prima nei diversi settori di specializzazione. Questo a fronte di una base sociale molto ampia, alla quale occorre offrire una partecipazione ordinata ed un efficace svolgimento dei momenti di confronto.

Per questo motivo in cooperativa, così come codificato dallo statuto⁴⁶, esistono due livelli diversi di coinvolgimento del socio e di governo delle attività:

- un ambito "locale", costituito da dodici sezioni territoriali in cui operano le Assemblee Separate e i Consigli delle Sezioni soci, che hanno il compito di rilevare le istanze della base sociale, discutere le strategie della cooperativa, programmare i cicli produttivi e garantire le funzioni di rappresentanza nelle specifiche aree di pertinenza;

⁴⁶ Si fa riferimento alla più recente versione dello statuto, approvato il 15 maggio 2014. L'adozione del modello risponde agli obblighi di legge (art. 2540 c.c.).

- un ambito “generale”, in cui, nei due principali organi costituiti dall’Assemblea generale e dal Consiglio di amministrazione, si fa sintesi degli orientamenti maturati in sede locale e si definiscono le strategie complessive della cooperativa.

L’organizzazione delle sezioni ha una matrice di tipo territoriale, con una ramificazione capillare. Le dimensioni e la localizzazione sono definite tenendo conto della composizione complessiva della base sociale ed hanno perciò subito continue evoluzioni nel corso dei processi di integrazione che si sono succeduti nel corso degli ultimi anni. Ad esempio con la recente integrazione di Agrimaremma, la cui localizzazione è distante rispetto all’area in precedenza presidiata da Terre dell’Etruria, si è provveduto a creare una nuova Sezione soci.

All’interno di ciascuna Sezione, si raccolgono indicazioni su problematiche e richieste specifiche dell’area, si discute e si informa delle azioni di rilievo della cooperativa che hanno ricadute operative nella zona (ad esempio la ristrutturazione di un magazzino, le politiche commerciali adottate dalla cooperativa, ecc.). In relazione alle caratteristiche produttive dell’area, vi sono poi ambiti di confronto specifici per le diverse filiere di prodotto. Ad esempio per i settori dell’olio e dei cereali sono necessari incontri di coordinamento, di previsione e programmazione della produzione ad inizio campagna e di presentazione dei risultati a fine campagna (Assemblee di prodotto), come definito negli specifici regolamenti.

Il governo della Sezione è affidato al Consiglio della Sezione Soci, i cui membri, in numero variabile da 3 a 9, sono eletti in Sezione e fra i quali uno o due sono anche membri del Cda della cooperativa, a garanzia di un efficace coordinamento fra livello locale e generale.

Il Consiglio, su iniziativa del proprio Presidente, si riunisce con frequenza tale da svolgere efficacemente i compiti attribuitigli. Fra le sue funzioni figurano:

- redigere i programmi di attività della Sezione da sottoporre all’approvazione dell’Assemblea della Sezione;
- seguire i rapporti tra i soci della Sezione e la cooperativa; in particolare convocare l’Assemblea a favorire la partecipazione dei soci, curare l’esecuzione delle delibere del Cda e dell’Assemblea generale, promuovere il prestito sociale e verificare il rispetto degli obblighi di conferimento e di utilizzazione dei servizi erogati dalla cooperativa;
- curare, in collaborazione con la direzione aziendale, la realizzazione, lo sviluppo ed il potenziamento dei servizi della cooperativa sul territorio, raccogliere ed organizzare i dati, le informazioni e le richieste dei soci, formulare proposte, pareri e suggerimenti al Cda;
- promuovere l’adesione di nuovi soci.

Accanto allo svolgimento delle funzioni operative, nelle Assemblee separate, presiedute da un membro del Cda della cooperativa e tutte svolte prima dell’Assemblea

generale, i soci deliberano per le stesse materie di competenza di quest'ultima, e cioè:

- approvano il bilancio, che prima di essere portato in Assemblea generale viene discusso ed approvato in ciascuna sezione;
- nominano i delegati deputati a rappresentare la Sezione in Assemblea generale, in numero stabilito periodicamente dal Consiglio di amministrazione in relazione alla consistenza complessiva ed alla localizzazione geografica dei soci⁴⁷;
- partecipano alla nomina dei membri del Consiglio di amministrazione, attraverso un meccanismo che prevede la selezione a livello di ciascuna sezione di una lista ristretta di candidati, da proporre in Assemblea generale, in cui avviene l'elezione vera e propria.

Poiché le aree di competenza delle sezioni non sono molto ampie, non vi è obbligo di fare tutte le Assemblee nelle diverse sedi, ma talvolta in Sezioni vicine è svolto un unico incontro.

Alle decisioni prese in ambito territoriale si affianca la visione di insieme dell'Assemblea generale di Terre dell'Etruria e la gestione unitaria del Consiglio di amministrazione. Nella loro attività questi organi sono supportati dal Collegio sindacale, nel quale un membro è nominato dai soci sovventori⁴⁸.

All'Assemblea generale, partecipano i soci cooperatori delegati nominati delle Assemblee separate e tutti i soci sovventori. Nonostante lo statuto preveda che i soci sovventori possano avere una rappresentanza diversa entro i limiti di legge⁴⁹, allo stato attuale non vi sono deroghe al voto capitario e l'Assemblea decide secondo il principio "una testa, un voto".

Tutti i delegati possono intervenire nel corso della discussione, ma il diritto di voto è esercitato da un solo delegato di maggioranza e da un solo delegato di minoranza per ogni Assemblea separata. I due delegati sono nominati in tale sede o, in assenza, dai delegati della Sezione prima che si svolga l'Assemblea Generale. Ai delegati di ciascuna Sezione sono attribuiti tanti voti quanti sono i voti validi espressi nell'Assemblea separata, come documentato dai relativi verbali.

L'Assemblea generale si svolge una volta all'anno e ha i seguenti compiti:

- approvare il bilancio, precedentemente presentato alle Assemblee separate;
- nominare i membri del Cda, sulla base delle liste dei candidati selezionati nelle Assemblee separate, e definirne gli emolumenti;
- nominare la società di revisione.

47 La definizione del numero dei delegati da parte del Cda prevede una preliminare definizione del numero massimo di delegati che partecipano all'Assemblea generale. Questo *plafond* è distribuito secondo criteri di proporzionalità fra le diverse Sezioni in funzione dei soci iscritti, garantendo al contempo un'adeguata rappresentanza anche alle Sezioni con un basso numero di iscritti.

48 Inoltre la cooperativa è soggetta a revisione da parte di una società designata in Assemblea generale.

49 I voti attribuiti in Assemblea ai soci sovventori non possono superare un terzo dei voti spettanti a tutti i soci presenti o rappresentanti.

Sono eletti membri del Cda i candidati che ottengono il più alto numero di voti in Assemblea generale, talvolta sovvertendo le indicazioni delle Sezioni. Allo stesso tempo esistono dei vincoli che a prescindere dai voti espressi in Assemblea generale consentono un'equa rappresentanza delle sezioni nel rispetto della distribuzione numerica territoriale dei soci⁵⁰.

Nel proprio statuto Terre dell'Etruria prevede che il Consiglio d'Amministrazione possa essere composto da un minimo di quindici ad un massimo di trentadue membri, individuati in maggioranza fra i soci cooperatori e sovventori. I membri del Cda rimangono in carica tre anni, con la possibilità di rielezione senza limiti entro i vincoli di legge e fra di essi viene eletto il presidente ed uno o più vicepresidenti di cui uno vicario.

Attualmente il Cda si riunisce mensilmente e si compone di trentuno membri; una composizione così ampia è giustificata dalla necessità di garantire la necessaria coesione a seguito dei processi di integrazione e fusione che si sono susseguiti di recente. In prospettiva potrebbe esserci un suo ridimensionamento numerico per favorire una maggiore rapidità di intervento e con la prospettiva di stimolare una maggiore attività delle Sezioni. Tra i consiglieri del Cda sono stati designati tre vicepresidenti ed il nuovo presidente, che, sebbene non sia un produttore agricolo, è un socio ordinario e proviene dal *management* della cooperativa, nella quale lavora da lungo tempo.

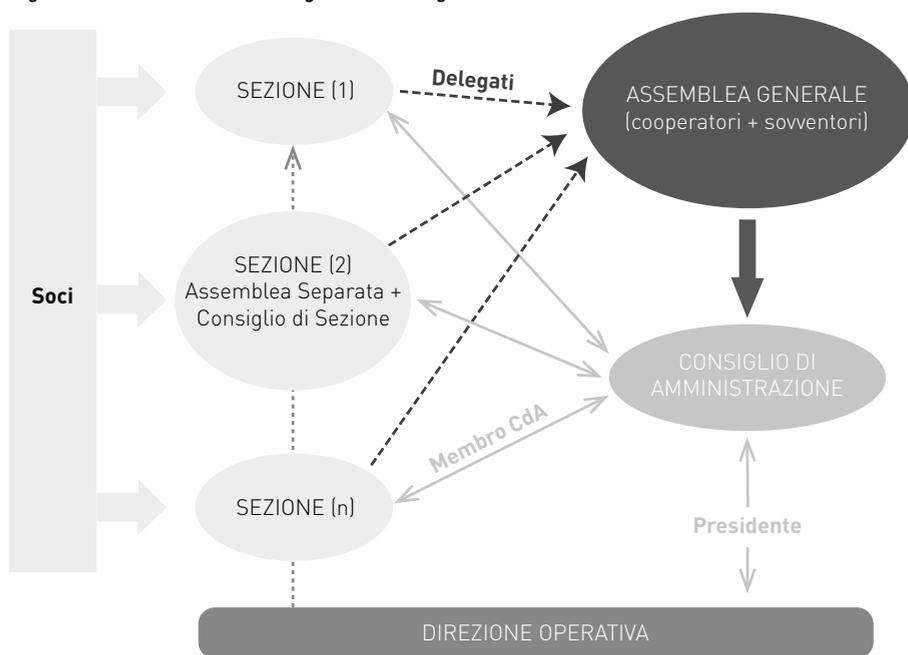
È compito del Cda curare la gestione operativa della cooperativa, oltre a definire gli specifici Regolamenti che governano le attività delle diverse filiere produttive e delle attività di servizio. A tal fine al suo interno lo statuto prevede che possa operare un Comitato ristretto o che ai singoli consiglieri possono essere attribuite specifiche deleghe, che nella corrente gestione non sono stati attivati.

La cooperativa prevede inoltre per statuto la presenza di uno o più direttori generali, sebbene attualmente questa funzione sia svolta dal presidente, il quale rappresenta di fatto l'anello di congiunzione fra il Cda e il *management* incaricato della gestione operativa di Terre dell'Etruria. Il presidente, infatti, guida la Direzione operativa della cooperativa, di cui fanno parte, oltre al presidente stesso, gli incaricati delle diverse unità di *business*, il responsabile amministrativo, quello del controllo di gestione e della qualità. Questa struttura dirigenziale ha il compito di elaborare le strategie gestionali e di sviluppo della cooperativa e di sottoporle al vaglio dal Cda e, una volta deliberate, di attuarle; si occupa inoltre della gestione ordinaria, coordinando i diversi settori di attività. In particolare i responsabili delle unità di *business* gestiscono i relativi settori, ma condividono la loro attività in Direzione, per garantire un'operatività integrata e sinergica all'interno della cooperativa. Allo stesso tempo, sebbene i processi decisionali maturino dal continuo confronto fra Direzione operativa e Cda,

50 Si intende rispettata la distribuzione numerica territoriale dei soci quando sono eletti fino a due consiglieri per Sezioni soci con non più di trecento iscritti, fino a tre consiglieri per Sezioni soci con più di trecento e meno di quattrocento iscritti e fino a sei consiglieri per Sezioni soci con non più di quattrocento iscritti.

essi sono ampiamente condivisi con la base sociale. Come previsto dai regolamenti di prodotto, i responsabili di settore, che seguono la programmazione produttiva, la concordano con i soci attraverso gli incontri nelle Sezioni. O ad esempio, nel momento in cui si ritiene di operare un nuovo investimento in un magazzino, il presidente ed i responsabili coinvolti mettono a punto il relativo piano in Direzione operativa, che viene preliminarmente discusso anche con il personale coinvolto. La proposta viene sottoposta all'Assemblea dei soci della Sezione interessata, sede in cui la presentazione di iniziative concrete riscuote sempre un buon successo in termini di partecipazione. Una volta discusse e condivise le linee progettuali, si passa al vaglio del Cda per la definitiva approvazione e per la successiva esecuzione.

Figura 4.18. Terre dell'Etruria: governance e gestione



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Terre dell'Etruria.

Infine il riconoscimento di Terre dell'Etruria come Op per l'ortofrutta impone che, come previsto dallo stesso statuto, parallelamente operi la relativa *governance*. All'interno della cooperativa esiste a tal fine una specifica sezione per gli associati all'Op, cui possono iscriversi esclusivamente i soci cooperatori di Terra dell'Etruria (non possono associarsi all'Op produttori di ortofrutta che non siano anche soci della cooperativa). Tra essi si distinguono i "soci diretti", che aderiscono direttamente a Terre dell'Etruria ed i "soci indiretti", che aderiscono invece a persone giuridiche aderenti alla cooperativa. L'impegno di adesione minima è annuale, ma può essere di durata più

lunga in caso di partecipazione ad un programma operativo del settore ortofrutticolo.

Questi soci, come indicato in precedenza, hanno alcuni vincoli più stringenti rispetto agli altri che rispondono anche alla necessità di soddisfare i requisiti generali di adesione ad una organizzazione di produttori così come previsto dalle norme comunitarie e nazionali. Hanno, infatti, il vincolo del conferimento totale della materia prima, prodotta applicando gli standard definiti dall'Op nei propri disciplinari e di contribuire alla costituzione ed al finanziamento dei fondi utili agli scopi sociali. Inoltre l'Op cura integralmente la commercializzazione della produzione e quindi la programmazione della produzione che deve essere attentamente seguita dagli associati. In caso d'inadempienza all'associato sono applicate le sanzioni specifiche definite in statuto.

Anche in questo caso gli organi di governo sono costituiti dall'Assemblea generale, di cui fanno parte sono gli associati all'Op, ed il medesimo Consiglio di amministrazione della cooperativa, che elabora i relativi regolamenti da proporre alla votazione dell'Assemblea. In questi organi non essendo produttori ortofrutticoli non sono coinvolti i soci sovventori. A livello di sezioni si svolgono inoltre le relative Assemblee di prodotto che di norma sono presiedute dal presidente della cooperativa.

4.5. IL CASO DI STUDIO LATTERIA SORESINA

4.5.1. *Latteria Soresina: profilo della cooperativa⁵¹ e organizzazione di impresa*

Fondata nel 1900, la Latteria Soresina è una cooperativa agricola di conferimento di primo grado con 225 soci allevatori delle regioni Lombardia ed Emilia Romagna, riconosciuta come Organizzazione dei produttori per il prodotto latte. Ha sede nell'omonimo paese della provincia di Cremona ed opera nella raccolta della materia prima, nella trasformazione del latte e nella distribuzione e commercializzazione di prodotti lattiero-caseari⁵². Coinvolge 511 addetti nei suoi cinque stabilimenti localizzati nelle province di Cremona (3 stabilimenti), Milano e Reggio Emilia. Il latte raccolto è esclusivamente di provenienza locale e la vicinanza fra gli allevamenti e gli stabilimenti di lavorazione consente il trattamento fresco del latte. La Latteria Soresina è certificata per sistemi di gestione della qualità (ISO 9001) e di controllo e rintracciabilità di filiera agroalimentare (ISO 22005), per le catene distributive estere (BRC-Food e IFS) e per i prodotti a denominazione comunitaria.

51 Nello sviluppo del caso di studio, nonostante la cooperativa sia a capo di un gruppo, si fa riferimento al bilancio della capo-gruppo e non al consolidato. Quest'ultimo è, infatti, disponibile solo per l'annualità 2013 ed i relativi dati non sarebbero omogenei con quelli delle precedenti annualità (2008-2012). Laddove gli indicatori economici del gruppo sono rilevanti saranno comunque messi in evidenza.

52 Lo statuto sociale del 18 dicembre 2004 prevede fra le attività della cooperativa anche l'allevamento suino e la conduzione di terreni in proprietà o in affitto, ma la cooperativa è esclusivamente focalizzata sul *core business* della raccolta e trasformazione lattiero-casearia.

La Latteria Soresina realizza nel 2013 un valore della produzione di oltre 314,2 milioni di euro (+6,4% rispetto ai 295,3 del 2012) e ricavi delle vendite per 309,6 milioni di euro. La cooperativa produce forniture e semilavorati per altre imprese di trasformazione, ma principalmente colloca sul mercato un'ampia gamma di prodotti finiti a marchio proprio quali latte, derivati freschi (burro, panne, ecc.) e formaggi freschi e stagionati, fra i quali in particolare alcune delle più rilevanti produzioni nazionali a denominazione di origine (Grana Padano, Parmigiano Reggiano, Provolone) (figura 4.19). La distribuzione moderna (per la quale sono realizzati anche prodotti *private label*) rappresenta il principale canale di vendita della cooperativa, che intrattiene rapporti diretti anche con la distribuzione al dettaglio e l'Horeca.

Le produzioni DOP ad elevato valore aggiunto rappresentano la quota più rilevante del fatturato sebbene nel corso degli ultimi anni la cooperativa abbia perseguito una politica di sviluppo del segmento del latte fresco e UHT al fine di una maggiore diversificazione della attività. Parallelamente ha proceduto ad un ampliamento dei mercati di sbocco, consolidando la sua presenza sull'intero territorio nazionale e su alcuni rilevanti mercati internazionali. Attualmente circa un terzo delle vendite di Grana Padano e Parmigiano Reggiano sono realizzate all'estero, in particolare in Europa (Germania e Svizzera) e negli Stati Uniti, sebbene la cooperativa esporti anche in nuovi mercati come quello asiatico e australiano. Il fatturato estero incide per il 18% sulle vendite totali ed ha registrato un robusto consolidamento nel corso degli ultimi 5 anni (+112% a valore nel periodo 2008-2013), nettamente più marcato di quello pur significativo delle vendite domestiche (+30% nello stesso periodo), condizionato dalla crisi interna dei consumi.

Le attività di ricerca sui prodotti stagionati a denominazione d'origine si concentrano prevalentemente sull'ampliamento della gamma e sulle modalità innovative di confezionamento (particolare successo ha riscosso la busta del grattugiato da 100 grammi). Più recentemente, per effetto della crescente importanza del segmento del fresco, gli investimenti in R&S si sono focalizzati su alcuni prodotti innovativi con il lancio sul mercato di un latte pastorizzato microfiltrato a scadenza estesa (*extended shelf life milk*), che affiancherà le referenze di latte fresco e UHT, e del burro "senza lattosio".

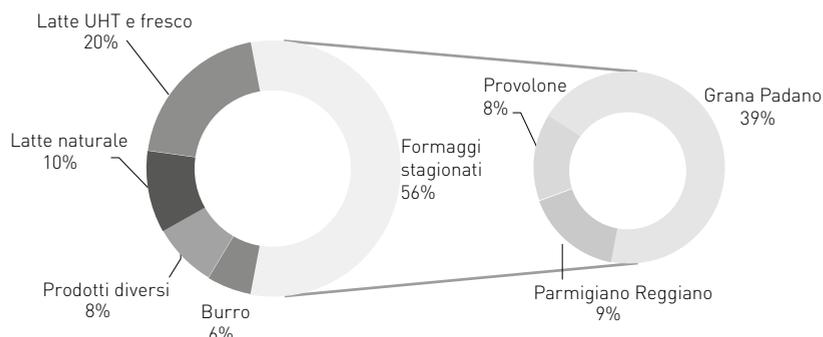
A sostegno dei prodotti a marchio proprio (Gran Soresina) sul mercato nazionale, la Latteria Soresina ha realizzato in maniera continuativa dagli inizi degli anni duemila iniziative promo-pubblicitarie, con campagne televisive. Questo ha fatto sì che "Gran Soresina" sia attualmente riconosciuta dai consumatori come prima marca del formaggio Grana Padano.

La Latteria Soresina è un gruppo composto dalla società cooperativa e dalla Latteria Soresina USA Inc., controllata al 100%, che, con sede a New York, fattura circa 11 milioni di dollari ed è esclusivamente dedicata al presidio del mercato statunitense.

Lo sviluppo che la cooperativa ha vissuto nel corso degli ultimi anni è stato accompagnato da acquisizione e fusioni con altre cooperative e imprese di capitali, con l'o-

biettivo di diversificare la produzione, ampliare la gamma di prodotti offerti oltre che accrescere le dimensioni. Partendo da una specializzazione nella produzione di Grana Padano, Provolone e burro, nei primi anni 2000 Latteria Soresina ha avviato un processo di fusione con alcune cooperative locali (Latteria Forcello di Stagno Lombardo, Latterie Riunite Agricole Cremonesi), che è proseguita nel 2008 con le aggregazioni di Latteria Cà de Corti e Latteria di Piadena.

Figura 4.19. Latteria Soresina: ripartizione dei ricavi delle vendite per tipo di prodotto venduto (2013)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Latteria Soresina.

Al fine di integrare nella propria gamma il Parmigiano Reggiano e rafforzare così la sua presenza nel mercato, nel 2005 ha acquisito l'intero pacchetto azionario di Alimentari Val D'Enza spa, completando la fusione nel 2009. Negli stessi anni ha proseguito il suo progetto di diversificazione della produzione ed ha realizzato importanti investimenti per la realizzazione di un moderno impianto di lavorazione di latte fresco, entrato in produzione nel 2008.

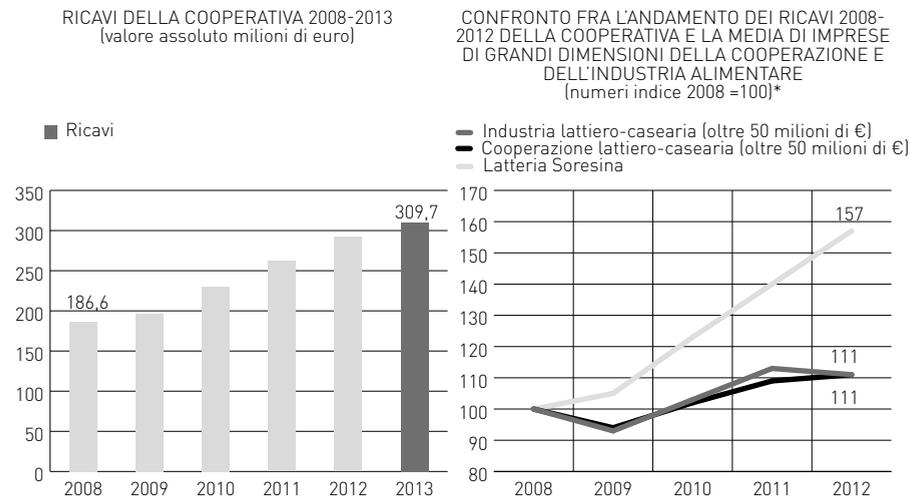
Infine nel 2012 la Latteria Soresina ha preso in affitto e successivamente nel 2013 ha acquisito il ramo di azienda di Centrale Produttori Latte Lombardia spa, controllata dal Consorzio Produttori Latte Milano (che riunisce 105 soci allevatori) che è contestualmente entrato nella base sociale della cooperativa. Quest'ultima operazione ha rafforzato la rete distributiva e soprattutto ha ulteriormente consolidato la produzione di latte fresco ed UHT, consentendo una maggiore rotazione del magazzino e un miglioramento della liquidità.

I processi di crescita si sono tradotti in un robusto dimensionamento della cooperativa che nel corso del 2008-2013 ha registrato un incremento dei ricavi del 66%. Questa dinamica è nettamente più positiva rispetto alla media di settore sia delle imprese di capitali che delle cooperative di grandi dimensioni (fatturato superiore a 50 milioni di euro) che nel periodo 2008-2012 hanno incrementato le loro vendite dell'11% contro il 57% della Latteria Soresina (figura 4.20).

La Latteria Soresina si distingue per la completa integrazione verticale lungo la filiera (dall'approvvigionamento della materia prima, alla sua trasformazione fino alla

distribuzione e commercializzazione dei prodotti finiti) e quindi per il rapporto diretto che la cooperativa intrattiene con la base sociale dei propri allevatori.

Figura 4.20. Latteria Soresina: dinamica dei ricavi



* I confronti con le media delle imprese di capitali e delle cooperative con fatturato superiore ai 50 milioni di euro sono effettuati per il periodo 2008-2012, in quanto i relativi dati sono desunti dall'analisi di bilancio sviluppata nel capitolo 2, per la quale si disponeva di dati stabili per questo specifico arco temporale, non essendo al momento dell'analisi già disponibili i bilanci dell'annualità 2013.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Latteria Soresina.

Questo rapporto non mediato caratterizza in genere le cooperative lattiero-casearie di minori dimensioni, che si occupano prevalentemente della raccolta e della prima trasformazione o specializzate nel segmento del latte fresco su mercati di scala locale, ad esempio per bacini provinciali/regionali. Diviene invece un'eccezione nel caso di imprese che sviluppano ampi volumi di fatturato, protagoniste del mercato nazionale ed estero e specializzate nella produzione di formaggi stagionati a denominazione d'origine. In questo caso più frequentemente operano strutture cooperative di secondo grado, che delegano a cooperative di allevatori la raccolta del latte e talvolta anche la prima trasformazione, specializzandosi a loro volta nelle successive fasi a maggiore valore aggiunto (trasformazione, stoccaggio/stagionatura e commercializzazione) e talvolta delegando parte di queste funzioni a proprie controllate, che in alcuni casi possono assumere dimensioni rilevanti.

4.5.2. La base sociale: composizione, evoluzione e selezione

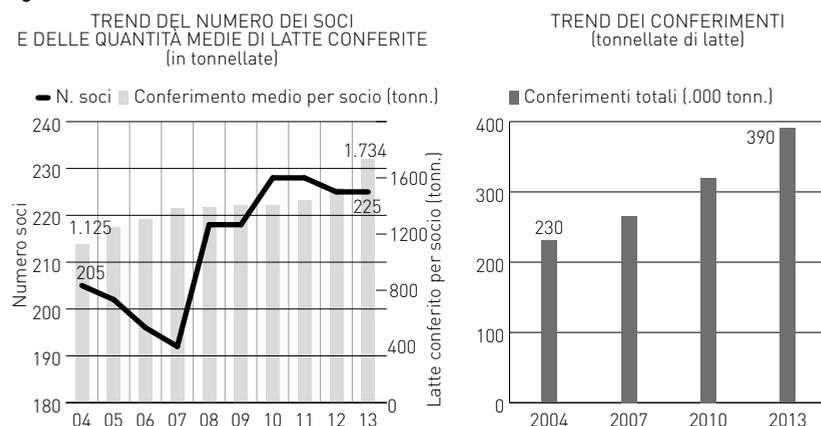
L'elemento caratteristico della Latteria Soresina è quindi il legame diretto con i propri soci allevatori. Nei processi di aggregazione che hanno caratterizzato la cooperativa nel corso degli anni infatti si è sempre privilegiato la costruzione di un rapporto

non mediato, realizzando delle fusioni nelle quali le imprese zootecniche socie delle cooperative coinvolte sono confluite nella base sociale della Latteria Soresina, piuttosto che mantenere strutture intermedie (ad esempio integrando le singole cooperative e non gli allevatori). Unica eccezione è attualmente costituita dal Consorzio Produttori Latte Milano, entrato solo recentemente nella compagine sociale a seguito dell'accordo per l'acquisto del ramo d'azienda di Centrale Produttori Latte Lombardia e con il quale esiste un accordo di conferimento di quota parte del latte raccolto dal Consorzio presso i propri associati.

Fatta questa eccezione, la base sociale è concentrata e costituita da allevamenti di medio grandi dimensioni, la cui media produttiva annuale è di 1.734 tonnellate di latte⁵³. La consistenza in capi è di 191 vacche in lattazione per azienda, pari a poco meno del triplo delle dimensioni medie delle stalle da latte lombarde (65 capi da latte/stalla), già notevolmente più ampie rispetto al dato medio nazionale (32 capi da latte/stalla)⁵⁴.

Questi dati sono il risultato di un'evoluzione intervenuta nel corso degli ultimi dieci anni (figura 4.21), quando la consistente crescita delle quantità di latte conferito in cooperativa (+69% nel periodo 2004-2013) è stata accompagnata sia da un ampliamento del numero di soci che dal concomitante irrobustimento dei loro allevamenti.

Figura 4.21. Latteria Soresina: evoluzione della base sociale (2004-2013)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Latteria Soresina.

In particolare la crescita del numero dei soci (dai 205 del 2004 ai 225 del 2013) è stata sostenuta dall'aggregazione con altre strutture cooperative avvenuta nel 2008, pur proseguendo anche successivamente; la contrazione a cavallo della metà degli

⁵³ Il dato del 2013 risente del conferimento di Consorzio Produttori Latte Milano, che apporta un quantitativo ingente di materia prima, frutto a sua volta della raccolta di latte presso i propri soci allevatori.

⁵⁴ Censimento dell'Agricoltura 2010.

anni 2000 è invece riconducibile alla chiusura della stalle di piccolissime dimensioni, mentre molto rari sono stati i casi di recesso a dimostrazione di un'elevata fidelizzazione dei soci.

Allo stesso tempo l'incremento delle quantità di latte conferite è stato reso possibile grazie ad un aumento delle dimensioni medie degli allevamenti e della loro produttività: il patrimonio in capi da latte è passato, infatti, da una media di 149 vacche del 2004 alle 191 del 2013, con performance produttive pari rispettivamente a 7,6 e 9,1 tonnellate per capo. Questo percorso ha richiesto alle imprese zootecniche non solo investimenti in termini di strutture e patrimonio bovino, ma, a causa del contingentamento produttivo imposto dalle regole europee, anche l'acquisizione delle "quote latte" aggiuntive necessarie per non incorrere nei superprelievi previsti in caso di sfioramento dei limiti produttivi individuali.

Questo processo è stato accompagnato dalle positive performance economiche della cooperativa, che ha così potuto garantire il ritiro delle progressive maggiori quantità di latte ed una loro adeguata remunerazione. In questa prospettiva la funzione svolta dalla Latteria Soresina non è stata semplicemente di aggregazione per creare massa critica o di accompagnamento al mercato di produttori di piccole dimensioni, ma ha innescato un circolo virtuoso per mezzo del quale il sostegno allo sviluppo del tessuto produttivo delle imprese zootecniche conferenti ha a sua volta reso possibile la crescita dimensionale della cooperativa, garantendole gli approvvigionamenti di materia prima. Nella Latteria Soresina, infatti, la gran parte del latte lavorato è di provenienza dalla base sociale, come testimonia il grado di mutualità del 93% nel 2013 e prossimo o pari al 100% negli anni precedenti. Questo consente di offrire prodotti "made in Italy" sia nelle denominazioni di origine, in cui è espressamente previsto l'utilizzo di sola materia prima nazionale, ma anche nei segmenti del fresco, che si avvantaggiano inoltre della prossimità territoriale fra bacino di approvvigionamento e stabilimenti di lavorazione.

La solidità del legame fra cooperativa e soci allevatori trae forza da alcuni impegni definiti in statuto. I produttori di latte che entrano in cooperativa, infatti, hanno l'obbligo di conferimento totale del latte prodotto⁵⁵; in caso di violazione il comportamento viene sanzionato con il pagamento di una penale. Inoltre, pur nel principio della "porta aperta", ogni richiesta di adesione è attentamente valutata in Consiglio di amministrazione, tenendo conto della situazione di mercato al fine di verificare la capacità di assorbire un incremento produttivo, del grado di saturazione degli impianti di lavorazione, della capacità dell'allevamento di rispondere agli standard qualitativi, della situazione logistica per la raccolta del latte. Sulla base di queste considerazioni, all'atto della sottoscrizione e del versamento del capitale sociale lo stesso Consiglio di amministrazione può inoltre richiedere un sovrapprezzo azioni, la cui entità vie-

⁵⁵ Il vincolo del conferimento totale si trasmette al subentrante in caso di vendita o affitto dell'allevamento o di parte di esso.

ne valutata di volta in volta su un preliminare mandato dell'Assemblea; questo è ad esempio recentemente accaduto con l'ingresso del Consorzio Produttori Latte Milano. Non è previsto viceversa l'istituto di soci speciali, ad esempio dei "soci in prova".

Allo stesso tempo, per cautelarsi da un improvviso calo della disponibilità di materia prima, anche il diritto di recesso del socio è disciplinato attraverso dei vicoli, che prevedono che esso non possa essere mai parziale e che annualmente non possano essere ammesse domande per un volume superiore al 5% del totale del latte conferito nel corso dell'esercizio precedente la richiesta.

La cooperativa non interviene in alcun modo nell'orientare i comportamenti del socio nel proprio allevamento. Di fatto non è necessaria una programmazione produttiva poiché essa avviene in fase di valutazione dell'ammissione dei nuovi soci, essendo questi ultimi vincolati al conferimento totale della materia prima. Non vengono offerti servizi di assistenza tecnica o di acquisiti collettivi di materiali d'uso (ad esempio mangimi) poiché si ritiene che il socio debba avere una completa libertà di azione. È invece offerto supporto per il miglioramento della qualità del latte, grazie a periodiche riunioni tecniche di orientamento e attraverso la condivisione di informazioni tramite un *house organ*.

4.5.3. La gestione finanziaria ed il ruolo dei soci

I soci partecipano alla costituzione del capitale sociale della cooperativa solo in fase di ingresso, con la sottoscrizione delle azioni, il cui numero è definito in relazione alle quantità conferite, ed eventualmente con il sovrapprezzo deliberato di volta in volta dal Consiglio di amministrazione. La Latteria Soresina non prevede tra i vari strumenti di finanziamento l'istituto delle trattenute sulle liquidazioni dei conferimenti dei soci, né il prestito sociale. Gli strumenti finanziari per la costituzione di fondi di potenziamento aziendale dedicati a soci sovventori e per l'emissione di azioni di partecipazione cooperativa previsti in statuto, inoltre, non sono stati utilizzati recentemente dalla cooperativa, nonostante gli investimenti effettuati.

Il coinvolgimento dei soci a supporto della gestione finanziaria avviene prevalentemente in fase di liquidazione dei conferimenti, attraverso un meccanismo di pagamento rateizzato (acconto e saldo), che consente alla cooperativa di disporre di un adeguato polmone finanziario, per effetto del posticipo di quota parte del pagamento dei conferimenti della materia prima. Grazie alla presenza di questo strumento ed ad alcune scelte strategiche operate dal *management*, la Latteria Soresina nel corso degli ultimi anni ha potuto affrontare il processo di crescita, ridisegnando la struttura del debito e contestualmente ridimensionando i relativi oneri e mantenendo un buon grado di solvibilità.

L'analisi della posizione finanziaria della cooperativa parte necessariamente dalle sue caratteristiche strutturali. Si fa riferimento *in primis* alla forte focalizzazione produttiva su prodotti stagionati (in particolare il Grana Padano che richiede almeno

10 mesi di stagionatura), che fa sì che Latteria Soresina presenti strutturalmente una minore liquidità primaria (al netto delle rimanenze) rispetto ad altre imprese di trasformazione lattiero-casearia, sia di capitali che cooperative.

Per tale motivo nel corso degli ultimi anni i processi di aggregazione che ha messo in atto hanno avuto come obiettivo di ampliare la produzione a favore dei prodotti freschi, consentendo una maggiore rotazione del magazzino (tabella 4.5).

Tabella 4.5. Indice di rotazione del magazzino (fatturato/rimanenze) e variazione 2012/2008

	2012	Variazione 2012/2008
Industria lattiero-casearia (oltre 50 milioni di €)	11,1	-3%
Cooperazione lattiero-casearia (oltre 50 milioni di €)	5,7	-5%
Latteria Soresina	3,0	37%

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Bureau Van Dijk e Latteria Soresina.

Gli elementi di criticità riguardano però esclusivamente la liquidità primaria (cassa, depositi bancari, crediti commerciali, ecc.); la presenza di un magazzino così strutturato alimenta invece una robusta liquidità secondaria, legata all'eventuale possibilità di smobilizzare le ampie rimanenze, in gran parte costituite dal formaggio in stagionatura (i prodotti finiti⁵⁶ rappresentano il 96% delle rimanenze della cooperativa al 2013). Cioè se il processo di crescita della Latteria Soresina ha determinato un maggiore ricorso al debito prevalentemente a breve (nel 2013 l'88% del debito è entro i 12 mesi), parallelamente la cooperativa ha mostrato sempre un'eccellente capacità di fronteggiarlo grazie soprattutto alle liquidità differite.

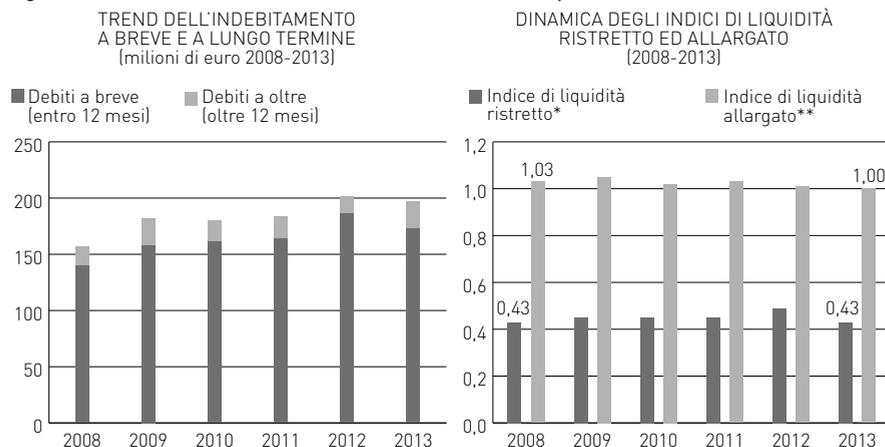
Questa solidità è espressa dagli indici riportati nella figura 4.22; in particolare mentre l'indice di liquidità ristretto (che misura quanta parte del debito a breve può essere coperta con la liquidità primaria) si mantiene costante su valori inferiori allo 0,5, viceversa l'indice di liquidità allargato (che tiene conto anche del valore delle rimanenze) si mantiene solidamente al di sopra dell'unità, esprimendo la capacità della Latteria Soresina di saldare completamente i propri debiti a breve.

In termini più generali la crescita del debito è stata compensata da un parallelo incremento in valore assoluto del capitale sociale e delle riserve (in particolare la riserva da sovrapprezzo azioni); ciò ha consentito nel tempo una fluttuazione poco pronunciata del grado di patrimonializzazione (figura 4.23).

In ogni caso, nonostante l'incremento del debito, gli oneri finanziari hanno subito una robusta contrazione passando da un'incidenza sul fatturato del 2,4% nel 2008 allo 0,8% nel 2013.

⁵⁶ Le giacenze dei prodotti finiti sono valutate in maniera prudenziale al minore tra il costo di produzione e il valore di mercato applicando il metodo LIFO "Last In First Out" (cioè "ultimo entrato, primo uscito"). Il costo di produzione è comprensivo dei costi diretti e indiretti diminuiti dei relativi recuperi derivanti dalla vendita dei sottoprodotti.

Figura 4.22. Latteria Soresina: indebitamento e indici di liquidità (2008-2013)

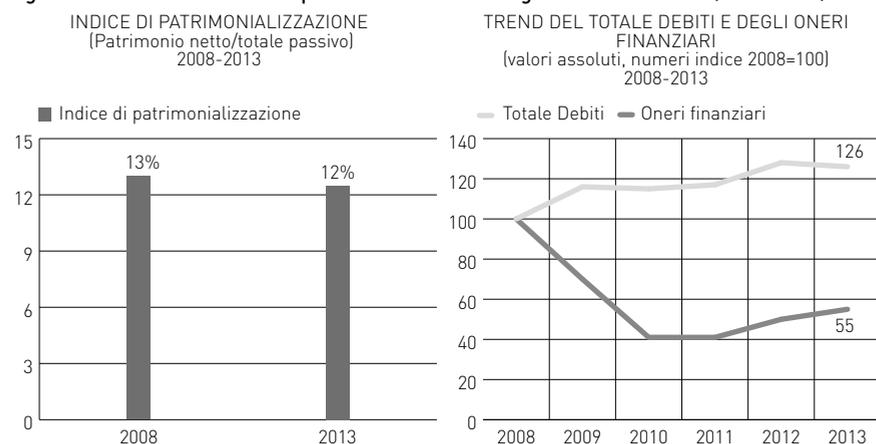


*Indice di liquidità ristretto (Attivo circolante meno Rimanenze su Debiti a breve)

**Indice di liquidità allargato (Attivo circolante su Debiti a breve)

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Latteria Soresina.

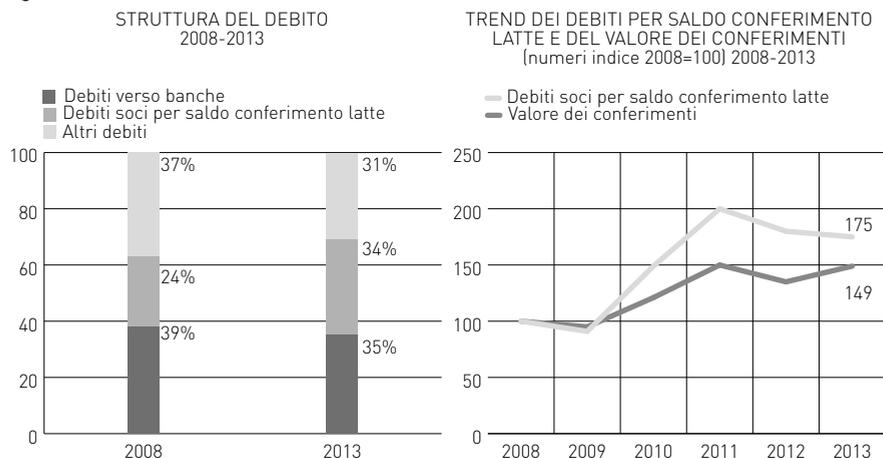
Figura 4.23. Latteria Soresina: patrimonializzazione e gestione finanziaria (2008-2013)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Latteria Soresina.

Sebbene parte di questa contrazione possa essere imputata al calo del costo del danaro, il contributo determinante a questo trend è legato ad una modifica nella struttura del debito che ha visto una contrazione dell'incidenza del ricorso a fonti terze (banche, altri debiti) ed un maggiore coinvolgimento della base sociale, grazie alla dilazione dei pagamenti della materia prima. Il sistema di pagamento rateizzato costituisce, quindi, una risorsa finanziaria rilevante per la cooperativa ed è stato in gran parte alimentato nel corso degli anni dalla parallela crescita del valore dei conferimenti, cosicché oggi incide sul debito totale per il 34% contro il 25% del 2008 (figura 4.24).

Figura 4.24. Latteria Soresina: debiti e contributo dei soci (2008-2013)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Latteria Soresina.

Tale sistema rateizzato è stato deliberato dall'Assemblea dei soci nel 1993; in termini generali prevede che una parte sostanziale dei pagamenti venga effettuato nel corso dell'anno solare di esercizio (acconto) ed una quota sia invece posticipata all'anno successivo (saldo) sulla base dell'esatto prezzo di liquidazione che viene definito una volta chiuso ed approvato il bilancio in Assemblea.

I pagamenti avvengono mensilmente e prevedono:

- una componente "in acconto" dell'esercizio in corso (corrispondente all'anno solare), per la quale è effettuato il pagamento delle quantità di latte conferite nel corso della mensilità precedente dal singolo socio ad un prezzo che generalmente oscilla intorno al 70% di quello che presumibilmente sarà definito successivamente all'approvazione del bilancio⁵⁷;
- una componente "in saldo" relativa all'esercizio precedente, che viene invece definita attraverso la rateizzazione mensile del valore dei conferimenti di ciascun socio dell'anno passato, calcolati moltiplicando le quantità conferite per il prezzo di liquidazione deliberato in Assemblea, a cui sono naturalmente detratti gli importi già erogati in acconto⁵⁸.

La Latteria Soresina per venire incontro alle esigenze finanziarie dei soci garantisce il pagamento totale o parziale del "saldo" al momento della sua esatta definizione

⁵⁷ Nella sua definizione mensile il Consiglio di amministrazione tiene comunque monitorato l'andamento dei prezzi dei prodotti e dei mercati in cui opera la cooperativa, al fine di effettuare eventuali necessarie correzioni del prezzo mensile sulla base della congiuntura economica.

⁵⁸ Poiché il prezzo finale di liquidazione è definito all'approvazione del bilancio in Assemblea alla fine del mese di marzo, le rate di saldo dovute per i mesi di gennaio, febbraio e marzo sono anch'esse erogate sulla base del prezzo di liquidazione stimato.

(dopo l'approvazione del bilancio) a chi ne faccia espressamente domanda ed entro un tetto massimo di richieste⁵⁹. Inoltre la cooperativa ha negoziato con alcuni Istituti di credito o altri intermediari finanziari dei sistemi di erogazione di anticipi, a fronte dell'addebito dei relativi interessi, sia sul saldo del conferimento dell'anno precedente che sull'acconto dell'esercizio in corso, basandosi in quest'ultimo caso su stime prudenziali del prezzo di liquidazione.

4.5.4. Governance e management

La *governance* della Latteria Soresina è impostata sul modello ordinario, che vede la presenza dei tre organi: l'Assemblea, il Consiglio di amministrazione (Cda) e il Collegio dei sindaci, che costituisce l'organo di vigilanza.

L'Assemblea è composta da soli soci cooperatori, cui spetta un voto a testa, non essendo previste al momento deroghe al voto capitaro. Si riunisce, come previsto dallo statuto per approvare il bilancio e deliberare sulla destinazione degli utili, ratificare la proposta del Consiglio di amministrazione riguardo al prezzo di liquidazione del latte, nominare gli amministratori ed i sindaci e definire i relativi compensi. È convocata generalmente tre volte in un anno: in primavera per l'approvazione del bilancio e la nomina degli amministratori e dei sindaci, in estate ed a fine anno.

Il Consiglio di amministrazione è composto di undici membri, selezionati fra i soli soci cooperatori ed al suo interno elegge il presidente ed il vice-presidente. La nomina vale per un massimo di tre esercizi societari⁶⁰ e non vi sono limiti di mandati consecutivi. L'elezione avviene in maniera scalare, rinnovando tre membri il primo anno, quattro il secondo e quattro il terzo, in base all'anzianità di nomina. In questa maniera la Latteria Soresina garantisce la continuità nelle strategie e nell'amministrazione della cooperativa. I candidati sono proposti in Assemblea in liste elettorali deliberate dal Consiglio di amministrazione o proposte dai soci, ma è comunque fatto salvo il diritto di votare in Assemblea per chiunque si ritenga opportuno anche se non presente nelle liste.

Per la selezione degli amministratori lo statuto non definisce requisiti specifici. Allo stesso tempo, al fine di alimentare la sensibilità e la partecipazione alla vita della cooperativa, è presente un "Comitato giovani", organo cui partecipano i soci più motivati con età inferiore ai 40 anni, che rappresenta un momento di incontro e scambio fra gli amministratori in carica ed i soci più giovani e che costituisce una sorta di "palestra" per la futura selezione dei membri del Consiglio di amministrazione; questo percorso si è rivelato efficace, tanto che nel corso degli ultimi anni diversi fra gli amministratori nominati provengono dal Comitato.

⁵⁹ Ai richiedenti, per garantire uniformità di trattamento tra tutti i soci, sono addebitati degli interessi.

⁶⁰ Nel caso di anticipata cessazione di uno o più consiglieri, il membro nominato in sostituzione avrà la stessa scadenza di chi ha cessato anticipatamente l'incarico.

Al Consiglio di amministrazione, che si riunisce ogni tre settimane circa, è affidata la gestione della società, esclusi i poteri riservati all'Assemblea. Per fluidificare il processo di governo è inoltre operativo un Comitato di presidenza, composto di alcuni consiglieri ed a cui partecipa anche il direttore; inoltre sono presenti delle commissioni consultive che vengono attivate su iniziative specifiche che riguardano ad esempio su specifici progetti di investimento, azioni a favore della qualità del latte, gli interventi di comunicazione, ecc. In sede di Cda maturano e sono prese le scelte strategiche della cooperativa, i cui risultati sono poi discussi in occasione delle Assemblee. In particolare è definita la proposta del prezzo di liquidazione annuale del latte, che viene sottoposta alla validazione dell'Assemblea al momento di approvazione del bilancio.

Sono anche presenti dei momenti di scambio fra gli amministratori e la base sociale in occasioni di incontri sul territorio presso i diversi stabilimenti della cooperativa.

Nella gestione operativa il Cda è affiancato dal *management*, composto dal direttore e da dieci dirigenti. Nella selezione di queste figure professionali la Latteria Soresina, pur tenendo in ampia considerazione l'esperienza maturata all'interno della cooperativa, ha favorito frequenti innesti di personale proveniente da altre imprese.

Sono inoltre numerosi gli interventi a favore del consolidamento del "clima aziendale". Sono presenti da diversi anni percorsi mirati di formazione (oltre 5.000 ore di interventi formativi nel 2013) per la crescita professionale del personale; vi è grande attenzione alla misura di tutela della sicurezza sul posto di lavoro. Gli effetti di queste azioni sono significativamente espressi dal bassissimo indice di ore di assenza rispetto al totale delle ore retribuite (nel 2013 3,00% per malattia e 0,17% per infortuni).

La Latteria Soresina persegue la propria *mission* aziendale ispirandosi a valori e principi etici, come sancito nel codice etico destinato a tutti gli *stakeholder* (soci, dipendenti, collaboratori, amministratori, fornitori, clienti, ecc.) definito ai sensi della legge 231/01, nel quale figurano relativamente al rapporto socio-cooperativa gli impegni di "fiducia, cooperazione e trasparenza verso i soci", "attuazione del principio di mutualità", "giusta remunerazione del latte dei soci nel tempo".

Infine particolare attenzione è posta a sistemi di produzione ecocompatibili; adeguati investimenti negli impianti e nelle tecnologie produttive hanno consentito, infatti, alla cooperativa di ridurre in maniera consistente i consumi energetici (in contrazione del 17% nel periodo 2009-2013), l'impiego di acqua (-77%) e le quantità di anidride carbonica immesse nell'atmosfera (-18%) con positive ricadute sull'ambiente.

4.5.5. La distintività del modello cooperativo: il caso Latteria Soresina

Esistono profonde differenze fra un'impresa di capitali e una cooperativa del settore lattiero-caseario.

Nel primo caso l'impresa ha nei confronti degli allevatori un rapporto di semplice fornitura che si sostanzia, da un alto, nel ritiro del latte nelle quantità ritenute neces-

sarie in relazione al ciclo produttivo ed alle richieste della domanda e, dall'altro, al suo pagamento in funzione dei prezzi di mercato, valutata la qualità per la trasformazione. La platea di allevatori ai quali un'impresa di capitali si rivolge è la più ampia possibile e, sebbene i rapporti possano essere continuativi nel tempo e fidelizzati, l'impresa può decidere in qualsiasi momento di cambiare i propri fornitori o il tipo di approvvigionamento (quantità, qualità, prezzo, servizi di raccolta latte, ecc.), acquistando la materia prima sia in Italia che all'estero.

Nell'impresa cooperativa di trasformazione del latte, viceversa, gli allevatori che conferiscono la materia prima sono essi stessi proprietari e pertanto un'efficiente gestione di impresa si coniuga con la *mission* mutualistica. Rispetto ad un'impresa di capitali vi sono quindi delle sostanziali differenze di comportamento, principalmente riconducibili ai seguenti aspetti:

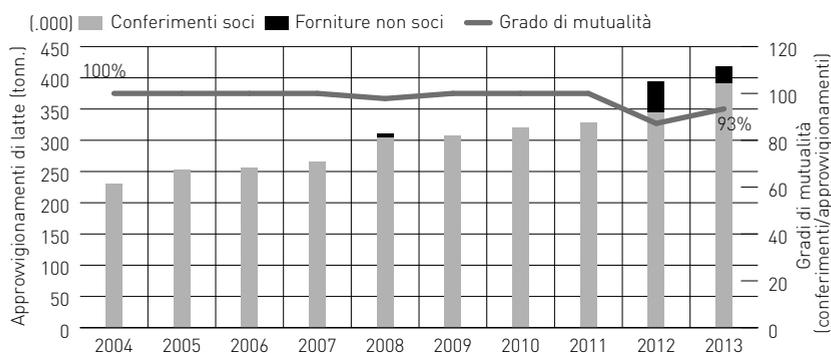
- a. il rapporto con i soci è preferenziale rispetto a quello con i fornitori non soci, come prescritto dal principio di mutualità;
- b. le quantità lavorate sono conseguentemente determinate dal volume dei conferimenti dei soci e quindi, da un lato, l'approvvigionamento può essere soggetto ad oscillazioni non prevedibili se non esistono accordi per il conferimento e, dall'altro, esso non è calibrato all'impresa in funzione delle richieste del mercato;
- c. parte degli utili sono ridistribuiti ai soci sotto forma di maggiore remunerazione della materia prima.

Poiché il perseguimento della *mission* mutualistica influenza le performance d'impresa, la cooperativa è impegnata in uno sforzo continuo di ricerca dell'equilibrio fra obiettivi di efficienza e solidità di impresa e massimizzazione del beneficio del socio. Conseguentemente una valutazione delle sue dinamiche va più correttamente effettuata in una prospettiva di medio-lungo periodo, durante il quale sia attenuata l'eventuale divaricazione fra finalità opposte.

In merito al primo punto, la preferenza del rapporto con il socio è misurata attraverso il grado di mutualità che esprime il rapporto fra la materia prima conferita dai soci e gli approvvigionamenti totali. In una cooperativa a mutualità prevalente più del 50% della materia prima lavorata (in quantità o valore) deve provenire dai propri soci. Nel caso della Latteria Soresina, il rilevante percorso di crescita degli ultimi anni è stato alimentato da un rapporto preferenziale con la base sociale, con la quale è stato mantenuto un rapporto di esclusività e che si è parallelamente consolidata, garantendo via via i maggiori approvvigionamenti di latte necessari per garantire i maggiori volumi produttivi. Negli anni passati la totalità della materia prima lavorata proveniva dai soci ed anche negli ultimi due anni il maggior ricorso a fornitori non soci è legato esclusivamente al processo di acquisizione del ramo d'azienda di Centrali Produttori Latte Lombardia. Infatti nel 2013 la mutualità si attesta al 93,4%, ma gli acquisti da non soci sono in gran parte riferiti al latte del Consorzio Produttori Latte Milano ed in minima parte a materia prima biologica (figura 4.25).

Questo rapporto consolidato rappresenta un punto di forza della cooperativa, che vi ha decisamente puntato prevedendo in statuto il vincolo al conferimento totale della materia prima da parte dei soci e dei limiti in fase di adesione di nuovi soci o di recesso che non consentono fluttuazioni accentuate dei conferimenti di latte. In questa maniera la Latteria Soresina è in grado di pianificare i cicli di lavorazione annuali sia per i prodotti freschi che in particolare per quelli trasformati. Allo stesso tempo in un sistema di questo tipo sono presenti elementi di rigidità, poiché la cooperativa deve garantire uno sbocco di mercato a tutto il latte conferito anche in condizioni di mercato non favorevoli, mentre viceversa, in una situazione di contrazione della domanda, un'impresa di capitali può optare per una riduzione dei quantitativi di prodotto offerto, contraendo gli acquisti di materia prima dai propri fornitori. Inoltre per i prodotti non a denominazione di origine le imprese di capitali possono ricorrere anche all'acquisto di materia prima estera che ha dei prezzi di acquisto più convenienti rispetto a quella nazionale (tabella 4.6).

Figura 4.25. Latteria Soresina: approvvigionamenti di latte e mutualità (quantità, 2004-2013)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Latteria Soresina.

Tabella 4.6. Prezzi del latte alla stalla in Italia e nei principali paesi dell'Unione Europea di provenienza del latte importato (IVA esclusa, 2013)

	Prezzo (€/1000 l.)	Differenza rispetto Italia		Quota Import Italia
		(€/1000 l.)	%	
Italia	399,8			
Germania	385,8	-14,0	-3,5%	42,7%
Francia	357,5	-42,3	-10,6%	22,4%
Slovenia	332,7	-67,2	-16,8%	11,1%
Austria	387,7	-12,2	-3,0%	9,3%
Ungheria	333,2	-66,6	-16,7%	5,9%
Slovacchia	336,8	-63,0	-15,8%	4,2%

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

In questo senso si comprende la validità del progetto di differenziazione della produzione e di ampliamento della gamma perseguito dalla Latteria Soresina, che le con-

sente oggi una flessibilità più ampia rispetto al passato e che le offre alcuni strumenti in più per affrontare le prossime evoluzioni del settore, legate agli importanti cambiamenti delle politiche che lo governano. Da un lato lo smantellamento del sistema delle quote pone un problema di incrementi produttivi e di conseguente calo dei prezzi del latte e, dall'altro, sono entrati in vigore meccanismi di limitazione della produzione dei formaggi DOP⁶¹ a tutela dei rispettivi mercati, che non consentono di orientare sui prodotti stagionati un eventuale surplus di latte non collocabile nel segmento del fresco e dei derivati. Inoltre il mercato nazionale soffre di un prolungato calo dei consumi interni e di un'elevata volatilità dei prezzi e gli unici segnali di vivacità sono legati al mercato estero, in cui la cooperativa ha più che raddoppiato i propri volumi di vendita nel corso degli ultimi cinque anni, cosicché nel 2013 incide per il 7% sul valore totale delle esportazioni di grana nazionali.

L'attenzione ai prodotti stagionati DOP ed alla loro buona collocazione sul mercato domestico ed estero resta perciò una priorità per la Latteria Soresina, che proprio da questi prodotti ad elevato valore aggiunto può trarre una migliore remunerazione del latte conferito dai soci e quindi conseguire uno dei più importanti obiettivi della propria *mission* mutualistica.

La determinazione del prezzo di liquidazione del latte avviene annualmente in Latteria Soresina sulla base dei risultati di bilancio. La differenza tra i ricavi conseguiti dalla vendita dei prodotti ed i relativi costi di produzione (servizi, godimento beni di terzi, personale, ammortamenti e accantonamenti, oneri finanziari e imposte), al netto della quota di utile che la cooperativa ritiene di destinare a riserva, viene inserita in bilancio nei costi della produzione, nella voce relativa alle materie prime sussidiarie e di consumo come "costo conferimento latte da soci"⁶². Tale importo, suddiviso per le tonnellate di latte conferite, costituisce il prezzo di liquidazione, proposto dal Consiglio di amministrazione all'approvazione dell'Assemblea.

La cooperativa ha, inoltre, una forte attenzione alla qualità del latte e per tale motivo prevede un sistema di pagamento della materia prima differenziato per socio, con un sistema di premialità che si basa su specifici parametri (tenore in grasso, caseina, carica microbica totale, cellule somatiche e sporigeni). A tal scopo per ogni ritiro in stalla vengono effettuate internamente le specifiche analisi; le stesse analisi vengono ripetute, ad intervalli regolari senza preavviso, presso un laboratorio esterno. Sulla base di questo monitoraggio, in fase di remunerazione del latte ad ogni singolo socio

61 Nel caso del Grana Padano, ad esempio, la programmazione produttiva è attuata secondo le indicazioni previste dal piano 2013-2015 redatto dal Consorzio di tutela ed approvato dal Ministero della Politiche Agricole che definisce i massimali produttivi per ciascun operatore. Producendo entro i quantitativi definiti dal piano, il produttore è tenuto a versare i relativi contributi ordinari al Consorzio (circa 5 euro per forma prodotta), che alimentano un fondo destinato ad azioni di promozione e informazione. Superati tali limiti, al netto di eventuali compensazioni con altri caseifici che hanno prodotto sotto quota, si incorre nella contribuzione differenziata, che prevede la corresponsione di ulteriori contributi supplementari.

62 In questa maniera viene escluso dalla remunerazione il latte conferito dai non soci, che viene valorizzato ai normali prezzi di mercato.

vengono applicati per i diversi conferimenti effettuati nel corso dell'anno i rispettivi correttivi – premi o penali – rispetto al prezzo medio di liquidazione.

Una valutazione di lungo periodo del differenziale di prezzo corrisposto dalla Latteria Soresina ai suoi associati rispetto al prezzo medio del latte in Lombardia è riportato in tabella 4.7.

Tabella 4.7. Latteria Soresina: remunerazione del latte e confronto con il prezzo medio annuo lombardo (2004-2013)

	Prezzo medio annuo (euro/1.000 l.)		Differenziale di remunerazione Latteria Soresina (euro/1.000 l.)			
	Regione Lombardia	Latteria Soresina	Lordo	Correttivo*	Netto	Percentuale
2004	330,5	352,1	21,6	-15,5	6,1	1,8%
2005	320,2	335,1	14,9	-15,1	-0,2	-0,1%
2006	320,2	332,5	12,3	-3,0	9,2	2,9%
2007	342,5	388,6	46,1	-12,4	33,7	9,8%
2008	371,0	373,9	2,9	-12,8	-9,9	-2,7%
2009	317,5	351,2	33,7	-13,5	20,2	6,4%
2010	351,0	428,5	77,5	-14,4	63,1	18,0%
2011	396,3	518,1	121,8	-14,4	107,5	27,1%
2012	384,7	447,0	62,3	-16,3	46,1	12,0%
2013	408,3	432,6	24,3	-15,0	9,3	2,3%

*Il correttivo consente di rendere omogeneo il confronto fra i due prezzi, tenendo conto delle differenze relative alla qualità del latte, ai costi di refrigerazione alla stalla e alla rateizzazione dei pagamenti del latte.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Latteria Soresina.

Ai fini di garantire omogeneità di confronto fra il prezzo regionale e quello della cooperativa, al prezzo di liquidazione, così come deliberato ogni anno in Assemblea, è stato applicato un correttivo che consente di tener conto dell'incidenza sul differenziale di prezzo di tre elementi:

- lo specifico sistema di valutazione della qualità del latte della Latteria Soresina;
- i costi di refrigerazione, che nella cooperativa sono a carico dei soci, a differenza delle imprese di capitali che rimborsano tali spese ai propri fornitori di latte;
- il pagamento rateizzato dei conferimenti cui aderiscono i soci della Latteria Soresina, mentre in genere i fornitori di latte sono pagati a 60 giorni.

Basando il confronto sull'entità del differenziale di remunerazione netta, ottenuta detraendo il correttivo al differenziale tra prezzo di liquidazione della cooperativa e prezzo medio regionale (differenziale lordo), emerge come nell'arco degli ultimi dieci ultimi anni la Latteria Soresina abbia generalmente remunerato i conferimenti a livelli superiori rispetto alla media dei prezzi regionali, con la sola eccezione delle annualità 2005 e 2008. Nel corso del triennio 2010-2011-2012 il differenziale di prezzo inoltre è stato consistentemente superiore.

Nella lettura di lungo periodo emerge quindi come complessivamente la cooperativa, grazie ad una gestione efficiente, abbia risposto con coerenza alla propria *mission*

mutualistica. La complessiva maggiore remunerazione erogata le ha consentito di sostenere la propria base sociale in un momento cruciale sia per il percorso di sviluppo dimensionale intrapreso dalla Latteria Soresina sia per la difficilissima situazione economica.

Gli allevatori soci hanno quindi potuto realizzare gli investimenti necessari al proprio processo di crescita, pur in un contesto di generale difficoltà del settore, legato, all'incremento dei costi di produzione alla stalla (soprattutto per effetto del rincaro delle due principali voci di spesa dell'alimentazione zootecnica e dell'energia). L'impatto positivo che la cooperativa ha sul tessuto produttivo lattiero-caseario è rilevante, poiché la materia prima complessivamente valorizzata nel 2013 da Latteria Soresina rappresenta il 9,2% del latte lombardo ed il 3,8% di quello nazionale.

4.6. IL CASO DI STUDIO MEZZACORONA

4.6.1. Mezzacorona: profilo e organizzazione di impresa

Con una storia alle spalle lunga 110 anni (la sua fondazione risale al 1904), Mezzacorona Società Cooperativa Agricola⁶³ – con sede nel comune di Mezzacorona situato nella parte settentrionale della Provincia di Trento – ha storicamente svolto un ruolo di aggregazione dei produttori vitivinicoli dell'area, un contesto territoriale caratterizzato dall'estrema polverizzazione della produzione agricola.

Impegnata nella raccolta, lavorazione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli conferiti dai soci, oggi Mezzacorona S.C.A. è una cooperativa di primo grado che continua ad operare prevalentemente nel settore vitivinicolo, anche se nell'ultimo decennio ha esteso il suo campo di azione alle produzioni frutticole del territorio.

Sono circa 1.200 i soci agricoli che conferiscono i propri prodotti a Mezzacorona S.C.A., la gran parte dei quali impegnati nella gestione dei vigneti del territorio. Più precisamente, 1.050 viticoltori locali con 1.900 ettari di vigneto conferiscono ogni anno le proprie uve alle strutture di raccolta e lavorazione della cooperativa.

Considerando poi anche i soci delle due cooperative vinicole associate a Mezzacorona S.C.A., ossia la Cantina di Ala e quella di Salorno, la platea di viticoltori che, direttamente o indirettamente, trovano uno sbocco commerciale grazie all'attività di Mezzacorona S.C.A. si allarga a oltre 1.500 unità con 2.600 ettari di vigneto.

La struttura organizzativa tramite la quale Mezzacorona S.C.A. riesce a valorizzare i prodotti conferiti dai soci è profondamente mutata negli ultimi due decenni. Tali cambiamenti hanno riguardato in particolare il filone di attività principale della cooperativa, ossia la produzione e commercializzazione di vini⁶⁴. Fino alla metà degli

⁶³ D'ora in avanti denominata "Mezzacorona S.C.A."

⁶⁴ Come si vedrà meglio nel proseguo del lavoro, dalla vendita di vino deriva la quasi totalità del fatturato

anni '90, l'intera filiera (a partire dalla raccolta dell'uva conferita dai soci fino alla trasformazione e commercializzazione del vino) veniva gestita direttamente da Mezzacorona S.C.A.

La volontà di intraprendere un percorso di ulteriore valorizzazione del prodotto conferito dai soci – in un'ottica di sviluppo delle produzioni imbottigliate e consolidamento della propria presenza sui mercati internazionali – ha imposto alla cooperativa un profondo ripensamento del proprio assetto organizzativo teso anzitutto alla ricerca di una maggiore flessibilità gestionale e al reperimento delle ingenti risorse finanziarie richieste dagli investimenti funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici di sviluppo.

In quest'ottica, il primo decisivo passo verso la formazione di un vero e proprio Gruppo aziendale si compie con la nascita di Nosio S.p.A.⁶⁵, tuttora saldamente controllata dalla capo-gruppo Mezzacorona S.C.A. con una quota di controllo corrispondente al 61% del capitale sociale; la restante quota azionaria di Nosio S.p.A. (39%) si suddivide invece fra quasi 500 azionisti, in molti casi corrispondenti agli stessi soci conferitori di Mezzacorona S.C.A. o loro familiari. Va inoltre considerato come la quota di maggioranza detenuta dalla capo-gruppo non può scendere al di sotto del 51% senza una delibera dei suoi soci cooperatori. In questo contesto, Nosio S.p.A. si configura come una società “non scalabile” e al pieno servizio delle esigenze di Mezzacorona S.C.A. e dei suoi soci conferenti.

Se nei primi anni di attività, alla società Nosio viene affidato il compito di produrre, imbottigliare e commercializzare lo Spumante Metodo Classico Trentodoc (con il marchio *Rotari*), negli anni successivi le funzioni attribuitegli si allargano fino a ricomprendere l'imbottigliamento, la distribuzione e la promozione degli altri vini del Gruppo. Inoltre, Nosio S.p.A. diviene progressivamente la *sub-holding* del Gruppo tramite la quale controllare tutte le partecipazioni strategiche, a partire dalle due società commerciali dedicate al presidio dei principali mercati esteri serviti, ossia *Prestige Wine Imports Corp.*⁶⁶ per il mercato statunitense e *Bavaria Wein Import GmbH*⁶⁷ per il mercato tedesco.

In questo contesto, la capo-gruppo Mezzacorona S.C.A. oggi si concentra sull'assistenza vitivinicola in campagna, la raccolta dell'uva conferita dai soci (o dei mosti/vini conferiti dalle due cooperative socie), la loro trasformazione in vino sfuso, fino alla conservazione e l'eventuale affinamento dello stesso⁶⁸. Il vino sfuso così ottenuto

complessivamente realizzato dal Gruppo Mezzacorona.

65 Nata nel 1994 in forma di società a responsabilità limitata, è divenuta società per azioni nel 1998.

66 Fondata nel 1985, gestisce la commercializzazione e promozione dei prodotti e dei marchi del Gruppo Mezzacorona negli Stati Uniti.

67 Fondata nel 1986, gestisce la commercializzazione e promozione dei prodotti e dei marchi del Gruppo Mezzacorona e di altre prestigiose cantine italiane in Germania.

68 Gli stabilimenti di Mezzacorona S.C.A. hanno raggiunto una dimensione di oltre 60.000 metri/quadri coperti, con una capacità in acciaio e *barriques* di circa 400 mila ettolitri e strutture di frigoconservazione che superano i 250 mila quintali.

viene in gran parte venduto alla controllata Nosio S.p.A. per l'ottenimento di vini imbottigliati; la parte restante è collocata direttamente sul mercato da parte della cooperativa.

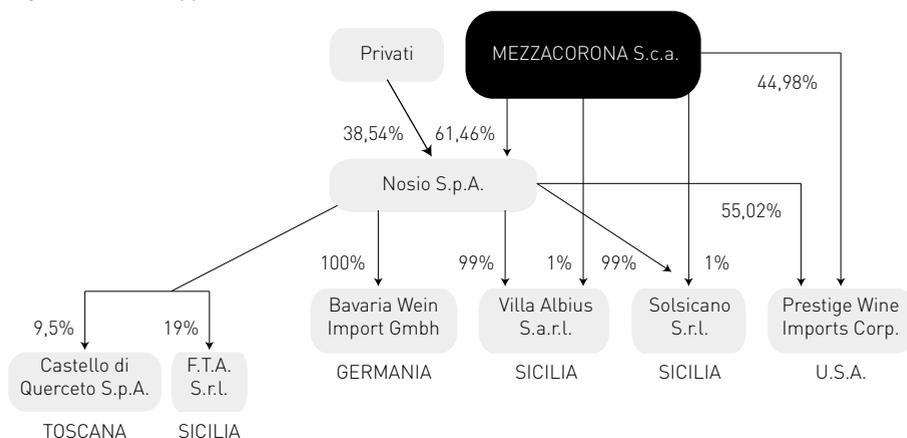
Nel suo percorso di crescita, per completare l'offerta del proprio portafoglio prodotti, il Gruppo Mezzacorona ha costituito due aziende vitivinicole in Sicilia – Villa Albius s.a.r.l. e Solsicano s.r.l. –, per un totale di circa 1.000 ettari di terreno agricolo di cui 700 ettari piantati a vigneto (*in primis*, vitigni a bacca rossa – principalmente Nero d'Avola e Syrah – cui si affiancano vitigni a bacca bianca come Chardonnay e Grillo). Anche queste due aziende siciliane sono interamente controllate dalla capo-gruppo Mezzacorona S.C.A. per il tramite di Nosio S.p.A.

A completamento dell'attuale configurazione del Gruppo, si segnalano infine le partecipazioni di minoranza (anche in tal caso detenute tramite Nosio S.p.A.) in altre due imprese, Castello di Querceto in Toscana e F.T.A. in Sicilia.

In questo nuovo assetto organizzativo, Mezzacorona S.C.A. copre l'intera filiera vitivinicola: dalla gestione dei vigneti a cura dei soci viticoltori, fino alle attività poste più a valle del processo produttivo e distributivo delegate a società controllate, direttamente e indirettamente, dalla cooperativa capo-gruppo. La produzione è orientata principalmente su vigneti a bacca bianca (75%), tra cui spiccano Pinot Grigio e Chardonnay. Fra i vitigni a bacca rossa, il principale è il Teroldego Rotaliano.

Tutte le società del Gruppo controllate, direttamente o indirettamente, da Mezzacorona S.C.A. (figura 4.26) sono esclusivamente impegnate sulla filiera vitivinicola.

Figura 4.26. Il Gruppo Mezzacorona al 31/08/2013



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

Per quanto riguarda invece la parte di attività focalizzata sulle produzioni ortofrutticole, la capo-gruppo (Mezzacorona S.C.A.) svolge autonomamente e direttamente tutte le attività necessarie alla valorizzazione dei prodotti conferiti dai soci, senza l'ausilio delle altre imprese del Gruppo: dall'assistenza in campagna nei frutteti, sino alla

ricezione, frigoconservazione, confezionamento e commercializzazione⁶⁹ della produzione (quasi 260.000 quintali di mele nel 2013). A differenza di quanto accaduto per il segmento “vino”, relativamente alle produzioni ortofrutticole non si è resa necessaria una revisione del modello organizzativo visto anche il recente allargamento a questo segmento produttivo; è solo nel 2006 che il Gruppo Mezzacorona istituisce nella sua base sociale una sezione ortofrutticola, in seguito alla fusione per incorporazione di una cooperativa ortofrutticola locale che versava in difficili condizioni economico-finanziarie. Pur mantenendo inalterata l’organizzazione di filiera a servizio dei conferenti di mele, notevoli sono stati gli investimenti sulle strutture e sugli impianti funzionali alla gestione di questa sezione produttiva⁷⁰.

Grazie al nuovo assetto organizzativo e alle notevoli risorse finanziarie investite⁷¹, il Gruppo Mezzacorona si è progressivamente affermato come uno dei principali *player* dell’agroalimentare italiano.

Nel 2013 il fatturato complessivo del Gruppo ha raggiunto i 163 milioni di euro di fatturato⁷² – terza impresa italiana del settore vitivinicolo, per dimensione economica, dopo il Gruppo Riunite e Caviro – e circa 400 dipendenti a vario titolo impegnati lungo la filiera.

Gran parte del fatturato del Gruppo deriva dalla vendita di vini in bottiglia anche se una quota non marginale di ricavi resta legata alla commercializzazione di vino sfuso.

La politica commerciale è prevalentemente incentrata sulla promozione e commercializzazione di sei *brand*, ognuno con una forte identità territoriale: *Mezzacorona* e *Castel Firmian* per i vini trentini, *Rotari* – Trentodoc per gli spumanti, *Feudo Arancio* e *Stemmari* per i vini siciliani, *Tolloy* per i vini altoatesini. La Gdo rappresenta il principale canale di vendita; tuttavia si intrattengono rilevanti rapporti commerciali anche con altri canali distributivi (*in primis*, l’Horeca). Significativo è l’orientamento sui mercati esteri: oltre 60 sono i Paesi dove vengono commercializzati i vini del Gruppo. Tuttavia, Italia, Europa e Nord-America coprono complessivamente oltre il 95% delle vendite di vino. Più nel dettaglio, dei 163 milioni di euro di ricavi complessivamente generati, 95 milioni di euro derivano da esportazioni mentre 68 milioni di euro fanno riferimento a vendite sul mercato italiano. Il 58% del fatturato di Gruppo è quindi

69 Per quel che riguarda la fase più prettamente commerciale, Mezzacorona S.C.A. opera in stretta collaborazione con l’Organizzazione dei Produttori APO CONERPO, la più grande OP italiana.

70 Basta pensare al nuovo magazzino, inaugurato nel 2009, che ha ampliato la capacità di stoccaggio e conservazione da 120.000 a quasi 300.000 quintali di mele.

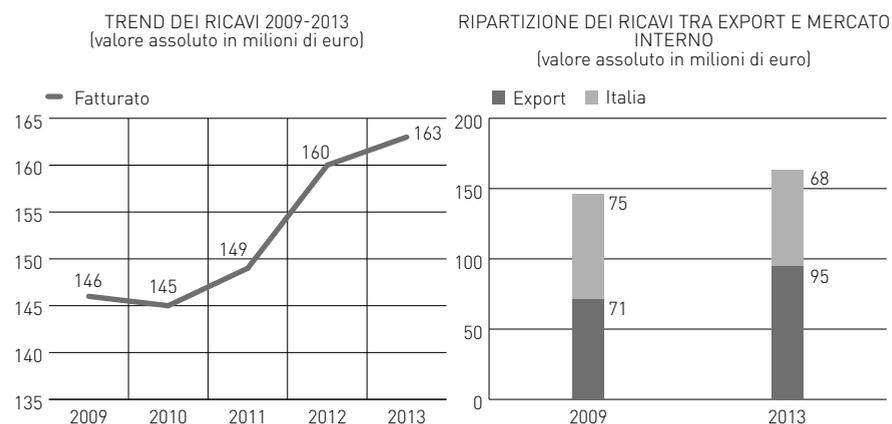
71 Un tema che sarà approfondito nelle prossime sezioni del caso di studio.

72 Dove non diversamente specificato, tutte le informazioni quantitative riportate nel corso del caso di studio si riferiscono al bilancio consolidato che considera l’attività svolta dal gruppo nel suo insieme. Si sottolinea poi come il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato redatti dalla capo-gruppo Mezzacorona S.C.A seguano l’annata agraria 1 settembre – 31 agosto di ogni anno. Ciò vuol dire che quando nel caso di studio si fa riferimento a informazioni quantitative di bilancio (vendite, conferimenti, ecc..) sul 2013 ci si riferisce in realtà al periodo 1 settembre 2012 – 31 agosto 2013. Ovviamente tali considerazioni restano valide anche per l’analisi delle annualità precedenti.

connesso ai mercati esteri, una propensione all'export che diviene ancora più significativa focalizzando l'attenzione sul *core business* ossia la vendita di vini in bottiglia (l'85% destinato oltre confine). La restante parte delle vendite (quasi esclusivamente vino sfuso) è destinata al mercato interno.

Considerato lo strutturale calo dei consumi in Italia, è proprio lo sviluppo delle esportazioni che ha permesso al Gruppo Mezzacorona un significativo aumento del fatturato negli ultimi anni. Nel quinquennio 2009-2013 i ricavi complessivi sono passati da 146 milioni di euro del 2009 ai 163 milioni di euro del 2013, in crescita del 12% (figura 4.27). L'andamento delle vendite è stato trainato dalle esportazioni (passate da 71 a 95 milioni di euro tra il 2009 e il 2013) mentre è parallelamente calato il fatturato realizzato in Italia (da 75 a 68 milioni di euro nello stesso periodo); per effetto di queste due opposte dinamiche, la propensione all'export del Gruppo (misurata come rapporto tra esportazioni e fatturato complessivo) è passata dal 49% nel 2009 al 58% nel 2013. Ciò suggerisce come la realtà *Mezzacorona* abbia saputo consolidare e accrescere la propria capacità di commercializzazione sfruttando le opportunità del mercato in cui opera, sempre più legato a quanto avviene al di fuori dei confini nazionali.

Figura 4.27. Gruppo Mezzacorona: dinamica dei ricavi e contributo dell'export



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

4.6.2. La base sociale: composizione, evoluzione e selezione

I beneficiari ultimi dello sviluppo che ha caratterizzato il Gruppo Mezzacorona sono stati i soci agricoltori che ogni anno conferiscono le proprie produzioni alla capo-gruppo Mezzacorona S.C.A. Grazie al controllo e alla politica di indirizzo esercitata da quest'ultima, l'attività portata avanti dalle varie società del Gruppo è, infatti, funzionale a garantire uno sbocco commerciale e la massima remunerazione possibile alla base sociale proprietaria di Mezzacorona S.C.A. Ogni anno la cooperativa Mezzacorona raccoglie e valorizza mediamente 400.000 quintali di uva e 270.000 quintali

di mele conferiti dai propri soci, per un valore complessivo dei conferimenti che nel 2013 ha raggiunto i 41,3 milioni di euro. Lo stretto legame tra soci agricoli e cooperativa è d'altronde attestato da un grado di mutualità costantemente ben al di sopra delle soglie minime definite dal Codice Civile per la qualifica di cooperativa a mutualità prevalente; nel 2013 il grado di mutualità di Mezzacorona S.C.A. è stato del 77%, un dato che testimonia come la gran parte dei prodotti commercializzati siano stati ottenuti a partire dalle produzioni primarie dei soci (in particolare, uva da vino)⁷³.

Cooperativa di primo grado, Mezzacorona S.C.A. conta una base sociale di circa 1.200 agricoltori. La gran parte di essi è attiva nella filiera vitivinicola⁷⁴: sono 1.050 i viticoltori che, su una superficie di complessivi 1.900 ettari, curano i vigneti alla base delle principali denominazioni vinicole del territorio e conferiscono l'uva ottenuta alla propria cooperativa.

Va inoltre considerato come l'importanza di Mezzacorona sulla viticoltura dell'area si estenda ulteriormente in virtù del fatto che alla stessa sono associate due cooperative vinicole locali, la Cantina di Ala (Trento) e la Cantina di Salorno (Bolzano), che affidano a Mezzacorona S.C.A. buona parte dell'uva da vino raccolta presso le rispettive basi sociali (o il vino sfuso da tali uve ottenuto). Se oltre ai soci viticoltori di Mezzacorona S.C.A. si considerano anche quelli afferenti alle due cantine cooperative ad essa associate, il raggio di azione di questa importante realtà del Trentino arriva a coinvolgere oltre 1.500 viticoltori impegnati su 2.600 ettari di vigneti (tabella 4.8).

Tabella 4.8. Mezzacorona S.C.A. Sezione Vino: base sociale e soci indiretti

	Base sociale Mezzacorona S.C.A. - Sezione vino		Base sociale Cantina di Salorno		Base sociale Cantina di Ala		Base sociale diretta e indiretta di Mezzacorona S.C.A. - Sezione vino	
	Numero soci	Ettari	Numero soci	Ettari	Numero soci	Ettari	Numero soci	Ettari
Anno 2014	1.050	1.888	142	220	324	508	1.516	2.616
Anno 2006	1.051	1.677	148	205	289	423	1.488	2.305
Differenza 2014-2006	-1	211	-6	15	35	85	28	311

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

Focalizzando l'attenzione sui viticoltori direttamente associati a Mezzacorona S.C.A., il loro numero è rimasto praticamente inalterato tra il 2006 e il 2014 mentre gli ettari impegnati a vigneto sono sensibilmente cresciuti, passando da 1.667 a 1.888

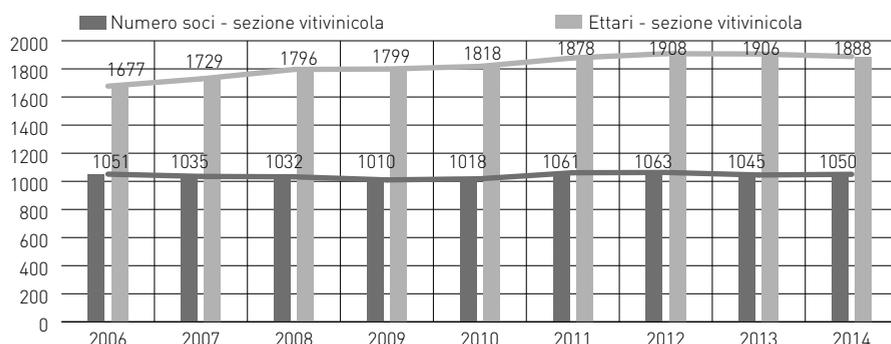
⁷³ Una quota importante del restante 23% di materia prima lavorata deriva dalle produzioni di società controllate (in particolare, le due realtà siciliane del Gruppo) che hanno l'obiettivo di allargare la gamma dei prodotti offerti e conseguentemente favorire la commercializzazione dei vini del Gruppo.

⁷⁴ In questa sezione dedicata alla base sociale, per chiarezza espositiva si è scelto di concentrare l'attenzione esclusivamente sulla sezione vino. La viticoltura è l'attività agricola esercitata dalla grande maggioranza dei soci cooperatori e la stessa filiera garantisce la quasi totalità del fatturato complessivamente realizzato. Al contrario, la sezione ortofrutta ha in Mezzacorona S.C.A. un'origine piuttosto recente e una valenza che resta comunque accessoria rispetto alla focalizzazione produttiva (e sociale) sulla filiera vitivinicola.

(figura 4.28). Tale crescita di ben 211 ettari diviene poi ancora più significativa (311 ettari) considerando anche quanto accaduto ai vigneti dei soci delle due cantine di Ala e Salorno, anch'essi strettamente correlati all'attività di Mezzacorona S.C.A. (tabella 4.8).

Considerata anche la strutturale riduzione delle imprese attive in agricoltura – risultato di un percorso di riorganizzazione che ormai da molti anni sta interessando l'intero tessuto agricolo nazionale – la rilevante crescita dei vigneti che rientrano nel circuito di raccolta e valorizzazione di Mezzacorona S.C.A. dimostra la capacità di questa realtà nel valorizzare l'uva conferita e costituire uno stimolo non solo al mantenimento ma anche allo sviluppo della viticoltura locale.

Figura 4.28. Mezzacorona S.C.A. Sezione Vino: numero di soci ed ettari, trend 2006-2014



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

Tutti i soci di Mezzacorona S.C.A. (così come anche quelli delle due cooperative ad essa associate) sono localizzati in Trentino Alto Adige⁷⁵ e in particolare nella Provincia di Trento, dove Mezzacorona rappresenta con la propria base sociale circa il 40% dell'intero sistema viticolo.

Questo forte radicamento territoriale trova origine nelle stesse motivazioni istitutive di Mezzacorona S.C.A., ossia porsi come strumento utile all'aggregazione dell'offerta in un settore fortemente polverizzato a livello locale. Nel corso del tempo la cooperativa ha esteso i suoi sforzi in un'ottica di trasformazione e valorizzazione dell'uva da vino prodotta nell'area; non a caso, l'offerta produttiva di Mezzacorona S.C.A. risulta fortemente incentrata sui principali vini DOC del Trentino.

Tuttora la superficie media delle imprese viticole trentine si attesta attorno a 1,5 ettari, una dimensione estremamente ridotta e poco funzionale alla valorizzazione del prodotto. D'altronde, assolutamente coerente con la media provinciale è anche la

⁷⁵ Una delle linee di produzione è dedicata ai vini dell'Alto Adige, tramite la Cantina sociale di Salorno (Provincia di Bolzano), cooperativa socia di Mezzacorona S.C.A.

dimensione media delle imprese viticole associate a Mezzacorona S.C.A. (lievemente inferiore ai 2 ettari), al netto delle ovvie differenze riscontrabili all'interno della base sociale (da aziende agricole di 0,2 ettari a realtà di 8 ettari). È ovvio che in questo contesto il mondo cooperativo svolge un ruolo insostituibile per il mantenimento e la valorizzazione dell'attività viticola sul territorio.

Una tendenza che riguarda la platea dei soci è il progressivo processo di invecchiamento dei titolari delle aziende agricole. Tuttavia, a differenza di quanto accade in molte aree agricole italiane dove all'abbondono della terra da parte delle generazioni più anziane corrisponde una crescita dei terreni incolti, nel caso del Trentino (e quindi anche dei soci di Mezzacorona) tale processo è bilanciato da un riavvicinamento dei giovani all'agricoltura. Dato che questa regione si caratterizza per le elevate barriere economiche all'acquisizione dei terreni (la scarsità di terra ha tradizionalmente tenuto molto in alto le relative quotazioni), molto spesso l'agricoltore che decide di non lavorare più la propria terra sceglie di concederla in affitto a giovani che trovano nell'agricoltura la loro attività economica prevalente. In Trentino esiste quindi un ricambio generazionale significativo che, soprattutto grazie allo strumento dell'affitto, sembra scongiurare il rischio, altrove diffuso e in crescita, del proliferare dei terreni incolti.

L'apertura della compagine sociale di Mezzacorona S.C.A. a nuovi potenziali soci è vincolata al soddisfacimento di alcuni criteri di adesione a cui tutti i soci – a prescindere dalla sezione produttiva di riferimento (vino o ortofrutta) – devono sottostare.

Oltre agli ovvi obblighi di rispetto dello statuto, dei regolamenti e delle deliberazioni degli organi sociali, e lasciando da parte l'obbligo di versamento di una quota di 120 Euro in sottoscrizione del capitale al momento dell'ingresso nella compagine sociale⁷⁶, gli altri criteri di adesione stabiliti dalla cooperativa hanno lo scopo di garantire un'efficace gestione aziendale, un pre-requisito basilare per adempiere nel miglior modo possibile all'obiettivo di valorizzare i prodotti conferiti dai soci.

Un primo elemento che muove le scelte del Consiglio di amministrazione (accettazione/rifiuto) dinanzi alla richiesta di ingresso di un nuovo socio è la sua eventuale partecipazione ad un'altra cooperativa. Se un agricoltore si trova in tale circostanza il Consiglio di amministrazione in genere rifiuta la richiesta. Dato che la quasi totalità dei viticoltori trentini è già oggi socio di una cooperativa, la numerosità dei soci aderenti a Mezzacorona S.C.A. tende quindi a rimanere piuttosto stabile (vedi anche figura 4.28).

Strettamente correlato a quanto appena detto circa l'inammissibilità di agricoltori già soci di altre cooperative, un secondo requisito che l'intera base sociale si impegna a rispettare è l'obbligo di conferimento dell'intera produzione alla cooperativa, rela-

⁷⁶ Delle modalità tramite cui i soci partecipano finanziariamente all'attività della cooperativa ci si occuperà in maniera approfondita nella prossima sezione del caso di studio.

tivamente alla tipologia di prodotto alla quale si riferisce il rapporto associativo⁷⁷. In caso contrario, il Consiglio di amministrazione delibera in merito sino all'esclusione del socio dalla compagine sociale.

Il rapporto di conferimento tra socio e cooperativa viene poi definito con maggiore dettaglio all'interno di specifici Regolamenti di prodotto/conferimento, sia per il vino che per l'ortofrutta. Tali Regolamenti, approvati in Assemblea, si focalizzano sulle modalità di conferimento e pagamento dei prodotti conferiti dai soci e più in generale sullo svolgimento dell'attività mutualistica.

L'obbligo di conferimento totale da parte dei soci è particolarmente importante per Mezzacorona S.C.A., in quanto strumento necessario per una soddisfacente programmazione della produzione. La cantina è, infatti, strutturata sulle potenzialità di conferimento dei soci; è ovvio che le quantità di conferimento possano variare per effetto di eventi atmosferici, ma se ciò accadesse anche in virtù del libero arbitrio del singolo socio, allora diventerebbe molto difficile garantire ogni anno un'adeguata remunerazione agli stessi soci.

Stante l'obbligo di conferimento di tutti i soci, la programmazione produttiva segue anzitutto le regole dei disciplinari di produzione delle DOC trattate (ad esempio, in termini di rese per ettaro). L'offerta vinicola di Mezzacorona S.C.A. è, infatti, fortemente incentrata sulle principali denominazioni locali/regionali e ciò spiega perché in genere il Consiglio di amministrazione apre la propria base sociale solo a viticoltori del Trentino Alto Adige. A tale ultimo proposito, non esiste alcun vincolo statutario; tuttavia la focalizzazione produttiva del Gruppo su vini strettamente legati al territorio trentino suggerisce una coerente localizzazione geografica dei viticoltori soci.

Un altro strumento utile a indirizzare la produzione dei soci è la previsione di prezzi di conferimento differenziati in base alla qualità delle uve conferite.

4.6.3. La gestione finanziaria ed il ruolo dei soci

La crescita del Gruppo Mezzacorona ha richiesto la realizzazione di notevoli investimenti sulla struttura produttiva e commerciale, e conseguentemente la necessità di attivare diversi canali di finanziamento al fine di reperire le risorse finanziarie funzionali a tale sviluppo.

In questo contesto, i soci di Mezzacorona S.C.A. hanno svolto e continuano a svolgere un ruolo di primissimo piano. A tale proposito va anzitutto segnalato come la base sociale di Mezzacorona S.C.A., “*casa madre*” dell'omonimo Gruppo, sia composta esclusivamente da soci operatori mentre non esistono soci sovventori o finanziatori. Ciò vuol dire che a finanziare le attività del Gruppo sono gli stessi soci

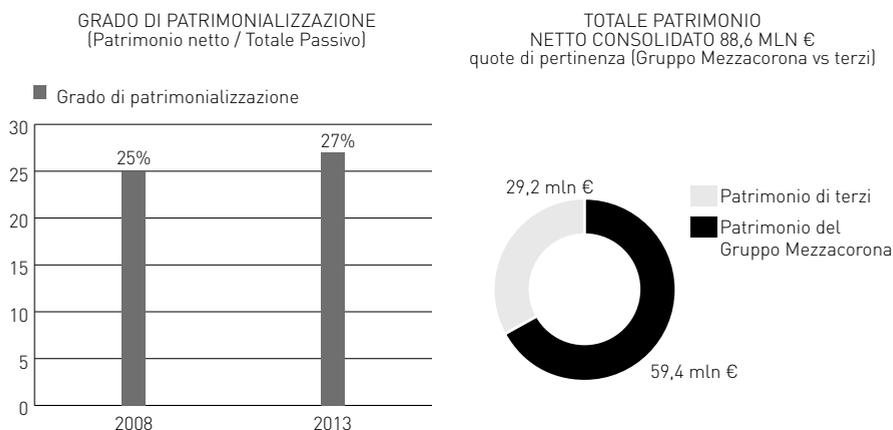
⁷⁷ Nel momento in cui si fa la domanda di ammissione a socio va specificata la tipologia di prodotto per la quale si intende associarsi (vino, ortofrutta, o entrambi). Il conferimento della tipologia di prodotto per la quale è in essere il rapporto associativo non costituisce diritto a conferire l'altra tipologia di prodotto trattato dalla cooperativa, salvo specifica autorizzazione del Consiglio di amministrazione.

cooperatori che conferiscono le proprie produzioni agricole alla cooperativa. Diverse sono le modalità tramite cui i soci finanziano la cooperativa e più in generale il Gruppo Mezzacorona.

Un primo filone di finanziamento si riferisce alla costituzione del patrimonio netto, tramite sottoscrizione di capitale sociale o accantonamento degli utili a riserve patrimoniali.

A tale riguardo, nel 2013 il patrimonio netto consolidato a livello di Gruppo⁷⁸ ha raggiunto gli 88,6 milioni di euro; si tratta di una consistenza significativa che copre il 27% delle risorse finanziarie complessivamente impegnate (grado di patrimonializzazione; figura 4.29), una quota tra l'altro in crescita nel quinquennio 2008-2013, a testimonianza degli sforzi realizzati sul fronte patrimoniale per aumentare sempre di più il grado di indipendenza da terzi.

Figura 4.29. Gruppo Mezzacorona. Grado di patrimonializzazione e quote di pertinenza del Patrimonio netto consolidato (2013)



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

La gran parte (circa i due terzi) del patrimonio consolidato di Gruppo è direttamente riconducibile ai valori patrimoniali apportati dalla capo-gruppo Mezzacorona S.C.A. (figura 4.29). Si tratta di circa 60 milioni di euro che nel corso degli anni i soci conferenti della cooperativa hanno accantonato a patrimonio tramite il capitale sottoscritto e soprattutto l'accantonamento degli utili non distribuiti a riserve indivisibili e indisponibili (sia durante la vita della società che in caso del suo scioglimento). Più in dettaglio, si sottolinea come la quasi totalità del patrimonio netto accumulato dai soci cooperatori sia riferibile a riserve indivisibili (una circostanza che trova giustificazione nei benefici fiscali correlati a tale modalità di formazione del patrimonio netto),

⁷⁸ Come fatto anche nelle altre sezioni del caso di studio, ove non diversamente specificato i valori finanziari si riferiscono al bilancio consolidato.

mentre residuale è il contributo a titolo di apporto di capitale sociale, il quale risulta confinato a quanto versato da ogni socio al momento dell'ingresso nella compagine sociale (120 euro).

La restante parte del patrimonio netto consolidato (poco meno di 30 milioni di euro) è invece di pertinenza di terzi, che nel caso specifico corrispondono agli azionisti di minoranza delle controllate del Gruppo. In particolare, la gran parte di tale valore è riferibile ai quasi 500 azionisti che detengono il 39% di Nosio S.p.A. (figura 4.26).

La platea degli azionisti di Nosio S.p.A. ricomprende al suo interno una parte degli stessi soci conferenti di Mezzacorona S.C.A. o dei loro familiari (che trovano in questa realtà una valida alternativa d'investimento) ma anche soggetti privati e istituzionali⁷⁹ del territorio estranei alla base sociale della cooperativa capo-gruppo. In questo contesto, la creazione di Nosio S.p.A., oltre a configurarsi come il perno di una riorganizzazione industriale voluta per migliorare l'efficacia e l'efficienza gestionale (come anticipato nella prima sezione del caso di studio), ha costituito per Il Gruppo Mezzacorona un mezzo per avvicinare soggetti non direttamente interessati al settore primario, favorire un più diffuso e capillare inserimento nel tessuto sociale del territorio e allo stesso tempo aumentare la capacità di raccogliere risorse finanziarie a titolo di capitale (e quindi non onerose)⁸⁰ per sostenere lo sviluppo del Gruppo e di conseguenza la qualità del servizio reso ai soci cooperatori.

Se fin qui ci si è focalizzati sulla patrimonializzazione del Gruppo, in realtà, come spesso accade nel mondo cooperativo, i soci di una cooperativa spesso finanziano l'attività anche a titolo di debito.

Tale peculiarità risulta particolarmente evidente nel caso di studio in esame dove si concretizza in due specifici strumenti: l'autofinanziamento (ossia l'utilizzo delle trattenute sulle liquidazioni) e il prestito sociale.

Per quel che concerne il primo punto, lo statuto di Mezzacorona S.C.A. prevede la possibilità di perseguire l'autofinanziamento attraverso una trattenuta, fissata dal Consiglio di amministrazione (Cda), da effettuare sulle somme dovute ai soci per i prodotti conferiti. Tale trattenuta è intesa come pagamento differito delle spettanze dei soci, le quali, coerentemente con le modalità previste dai Regolamenti di prodotto, vengono rimborsate in maniera graduale (anno per anno) dopo un quinquennio.

Il credito del socio non è produttivo di alcun interesse o remunerazione; le somme raccolte dalla cooperativa presso i soci a titolo di autofinanziamento appaiono in bilancio come un debito non oneroso e a lunga scadenza nei confronti dei soci.

⁷⁹ Ci si riferisce ad alcune banche di credito cooperative locali che detengono complessivamente una quota residuale rispetto a quella detenuta dai privati.

⁸⁰ In realtà Nosio S.p.A. negli ultimi anni ha allargato la propria raccolta finanziaria tramite l'emissione nel 2009 di un prestito obbligazionario con durata di 5 anni e un valore di 15,8 milioni di euro, sottoscritto dalla capo-gruppo per 10,1 milioni di euro e da terzi per 4,7 milioni di euro. Tale prestito obbligazionario è scaduto il 31 dicembre 2014. Tuttavia, si segnala come nel gennaio del 2015 sia stato emesso un nuovo prestito obbligazionario del valore di 4,9 milioni di euro della durata di tre anni.

In base allo statuto della cooperativa, al momento del saldo il Cda è autorizzato a trattenere sul conferimento di ciascun socio una quota rapportata al conferimento stesso. Le quote da “trattenere” sulle liquidazioni possono essere modificate annualmente dal Cda nei limiti di quanto stabilito dallo statuto della cooperativa⁸¹. Attualmente, per la sezione vitivinicola il Cda applica una quota pari all’8% mentre per quella ortofrutticola non è prevista nessuna quota di autofinanziamento⁸².

Istituito allo scopo di dotare Mezzacorona S.C.A. di appropriati mezzi finanziari in vista di una riduzione della dipendenza dagli istituti di credito e degli oneri finanziari correlati, l’autofinanziamento, con un valore che nel 2013 sfiora i 13 milioni di euro, si configura quindi come uno strumento, obbligatorio e gratuito, di autofinanziamento presso i soci cooperatori.

Un altro strumento utilizzato dalla cooperativa per raccogliere risorse finanziarie a titolo di debito presso i soci è il prestito sociale.

Si tratta di uno strumento tradizionalmente molto diffuso nella cooperazione agro-alimentare (diversamente dall’autofinanziamento il cui utilizzo è confinato ad alcune realtà di specifici segmenti produttivi, tra cui il vitivinicolo) e specificamente regolamentato dalla legge⁸³.

Il prestito sociale non è obbligatorio ed è remunerato; nel caso di Mezzacorona S.C.A., il valore del prestito sociale supera i 7,8 milioni di euro nel 2013 con un tasso lordo di remunerazione ai soci pari al 2,50%. Le somme versate dai soci per il prestito sociale sono rimborsabili in qualsiasi momento e questo spiega perché tali somme siano contabilizzate tra i debiti a breve e più precisamente nella voce contabile “*Debiti verso soci per finanziamenti entro 12 mesi*”. Va infine segnalata l’esistenza di un limite massimo nella sottoscrizione del prestito sociale di Mezzacorona S.C.A., pari a 60.000 € per ciascun socio conferente.

Oltre ai notevoli mezzi finanziari provenienti dai soci (a vario titolo e tramite i diversi canali sopra illustrati), gli investimenti realizzati dal Gruppo Mezzacorona hanno ovviamente richiesto un importante ricorso al credito bancario.

Il valore dei debiti del Gruppo verso gli istituti di credito ammonta a circa 137 milioni di euro nel 2013, di cui la gran parte riferibili a mutui a lungo termine (111 milioni di euro). Tuttavia, negli ultimi anni l’indebitamento bancario è andato riducendosi sensibilmente, con una contrazione di oltre 15 milioni di euro tra il 2008 e il 2013.

Ciò è potuto avvenire soltanto grazie al parallelo incremento delle risorse finanziarie raccolte tramite canali di finanziamento alternativi, con un ruolo di primo piano giocato dalla base sociale.

81 Lo statuto prevede un tetto massimo delle quote applicabili per le trattenute sui conferimenti; un’eventuale modifica di tali massimali richiede necessariamente una modifica dello statuto vigente, un passaggio che necessita dell’approvazione dell’Assemblea dei soci.

82 Per i soci “società cooperative” il Cda, con il parere favorevole del Collegio sindacale, può fissare percentuali diverse.

83 Legge n. 127 del 1971, DPR n. 601 del 1973, Legge n. 59 del 1992.

Tale dinamica diviene evidente nel momento in cui si analizza come è variato negli ultimi anni il peso delle diverse fonti di finanziamento sul totale del capitale investito all'interno del Gruppo⁸⁴. In tal senso la figura 4.30 mostra anzitutto come tra il 2008 e il 2013 sia sensibilmente diminuito il peso dell'indebitamento bancario, una tendenza che è stata compensata dall'accresciuta incidenza del patrimonio netto di Gruppo. Allo stesso tempo, la leggera flessione in merito al contributo esercitato congiuntamente dall'autofinanziamento e dal prestito sociale è stata compensata dall'emissione di un prestito obbligazionario.

In sintesi, a favorire il calo dei debiti bancari è stata la capacità di accumulare patrimonio a livello di Gruppo (passato da 79,7 a 88,6 milioni di euro nel periodo in questione), *in primis* grazie alla disponibilità dei soci cooperatori ad accantonare a riserva gli utili prodotti.

Nel caso "Mezzacorona", poi, un ulteriore contributo alla crescita patrimoniale deriva dalla capacità di raccogliere mezzi propri anche presso i soggetti terzi che detengono la quota di minoranza (39%) della principale controllata del Gruppo (Nosio S.p.A.). Il ridimensionamento dell'indebitamento bancario, assieme alla favorevole evoluzione del costo del denaro, ha permesso una significativa riduzione degli oneri finanziari (in valore assoluto quasi 5 milioni di euro nel quinquennio in esame) e del loro peso sul fatturato generato (figura 4.30), un risultato che ha permesso di supportare le remunerazioni garantite ai soci per le produzioni conferite.

Al netto delle evoluzioni intervenute tra il 2008 e il 2013, la struttura finanziaria del Gruppo testimonia ancora una volta il rilevante contributo dei soci i quali, al di là dello specifico strumento utilizzato o della natura dell'apporto finanziario (a titolo di debito o di patrimonio), coprono il 43% del capitale finanziario complessivamente investito⁸⁵.

Va in ultimo considerato come il coinvolgimento dei soci a supporto della gestione finanziaria del Gruppo si estenda ulteriormente in virtù del meccanismo di liquidazione dei conferimenti.

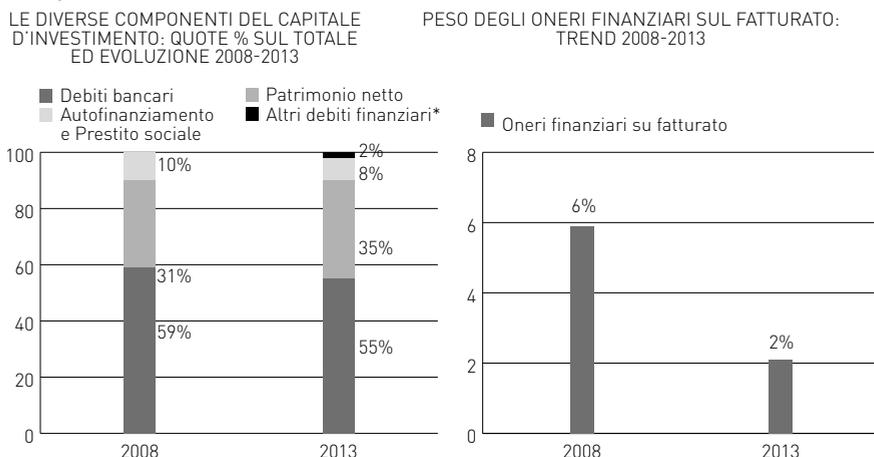
Quest'ultimo è strutturato su un pagamento rateizzato con tre acconti calendarizzati nei mesi di febbraio, aprile e luglio. Il saldo, definito sulla base dei risultati del mercato, avviene invece nel mese di novembre⁸⁶.

84 A tale riguardo, è opportuno precisare come per capitale d'investimento si consideri esclusivamente il capitale di origine *finanziaria* (ossia risorse impiegate in attesa di una remunerazione; tra queste si considerano il patrimonio netto e i debiti finanziari) escludendo invece il capitale di natura commerciale (tra cui ad esempio i debiti verso fornitori) strettamente legato al ciclo corrente.

85 Tale incidenza considera anche la quota di patrimonio netto (di Gruppo) detenuta da soggetti esterni alla base sociale tramite le quote azionarie di minoranza detenute in Nosio S.p.A. Tale quota è di fatto difficilmente stimabile dato che spesso sono gli stessi soci conferenti di Mezzacorona S.C.A. a detenere nel contempo azioni della controllata Nosio S.p.A.

86 Dato che il bilancio si chiude nel mese di agosto di ogni anno, il saldo previsto per le liquidazioni dell'esercizio in corso viene contabilizzato come un debito commerciale verso soci.

Figura 4.30. Gruppo Mezzacorona: struttura delle fonti finanziarie d'investimento e impatto sulla gestione: trend 2008-2013



*Obbligazioni e debiti verso altri finanziatori (esclusi soci e banche)

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

Questo sistema di pagamenti rateizzato diviene così per la cooperativa un'importante fonte di liquidità per effetto del posticipo di una quota del valore dei conferimenti di pertinenza dei soci. A tale proposito, si consideri come il valore dei debiti verso soci per conferimenti non ancora liquidati oscilli negli ultimi tre esercizi (2011-2013) tra i 20 e i 30 milioni di euro, a seconda dell'andamento delle rispettive "campagne" e del periodo di vendemmia (posticipata/anticipata).

4.6.4. Governance e management

Come avviene in quasi tutte le società di capitali e cooperative operanti in Italia, anche Mezzacorona S.C.A. prevede un modello ordinario di *governance* con la presenza di tre organi: l'Assemblea dei soci, il Consiglio di amministrazione (Cda) e il Collegio dei sindaci (organo di vigilanza).

L'Assemblea dei soci è l'organo rappresentativo della base sociale al quale spetta una funzione di indirizzo e controllo sull'operato della società.

L'Assemblea, in seduta ordinaria o straordinaria, si riunisce per eleggere il Consiglio di amministrazione e il suo Presidente, nominare i sindaci, approvare il bilancio e conseguentemente le scelte in merito a prezzi di liquidazione e destinazione degli utili, deliberare (con le maggioranze previste per l'Assemblea straordinaria) eventuali modifiche dello statuto o dei Regolamenti che disciplinano lo svolgimento dell'attività mutualistica (Regolamenti di prodotto).

Il funzionamento dell'Assemblea, composta da soli soci cooperatori, si regge esclusivamente sul principio del voto capitolario (*una testa un voto*), non essendo prevista alcuna deroga, neppure con riguardo alle due cooperative facenti parte della base so-

ziale (Cantina di Ala e Cantina di Salerno). Hanno diritto di voto tutti coloro che risultano iscritti nel Libro soci da almeno 90 giorni.

All'interno del Libro soci è specificata l'appartenenza di ciascun conferente alle due sezioni produttive istituite all'interno di Mezzacorona S.C.A., ossia la sezione vitivinicola e quella ortofrutticola. Entrambe sono disciplinate da specifici Regolamenti – approvati dall'Assemblea ordinaria dei soci su proposta del Cda – che rispondono al principio della rendicontazione separata delle diverse gestioni⁸⁷. Con riguardo alla sezione ortofrutticola, si segnala l'esistenza di un Comitato consultivo – rappresentativo dei soci di questa sezione e presieduto dal Presidente di Mezzacorona S.C.A. – a cui è delegata una funzione propositiva su tematiche tecnico-produttive.

Il Consiglio di amministrazione rappresenta di fatto il potere “esecutivo” della società. Ad esso l'Assemblea (e per il suo tramite i soci operatori) delega la gestione aziendale tramite l'esercizio di tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione che rientrano nell'oggetto sociale, fatta eccezione per quelli che, per disposizioni di legge o di statuto, sono espressamente riservati all'Assemblea. Nell'esercizio delle proprie funzioni, il Cda può delegare, nei limiti consentiti dalla legge, parte dei compiti al *management* aziendale.

Più nel dettaglio, tra le varie funzioni esercitate dal Cda rientrano la convocazione delle Assemblee e l'esecuzione delle rispettive delibere, la proposta di modifiche ai Regolamenti interni e allo statuto (da sottoporre per approvazione all'Assemblea in seduta straordinaria), la delibera sull'ammissione o sull'esclusione dei soci, la compilazione del bilancio e della nota integrativa (da sottoporre per approvazione all'Assemblea ordinaria dei soci). A tale ultimo proposito, la compilazione del bilancio implica in seno al Cda anche il compito di proporre ogni anno, in maniera motivata, i prezzi di liquidazione per i prodotti conferiti dai soci (in base alla campagna e all'andamento del mercato) nonché la destinazione degli utili conseguiti.

In questo contesto, nel Cda maturano le scelte strategiche della cooperativa (e di conseguenza dell'intero Gruppo), in un processo di “*democrazia delegata*” che vede in capo all'Assemblea dei soci il compito ultimo di discutere, verificare e validare le scelte proposte dal Cda. A tale proposito, per favorire la trasparenza e la condivisione delle strategie perseguite, periodicamente la cooperativa organizza sul territorio degli eventi (convegni, seminari, ecc..) utili a favorire lo scambio di informazioni ed opinioni tra amministratori e soci⁸⁸.

Il Consiglio di amministrazione è composto di 11 membri⁸⁹ (tra cui il suo Presidente), di cui uno espressione della sezione ortofrutticola.

⁸⁷ Ciò al fine di evidenziare i costi e definire i prezzi di liquidazione inerenti le due diverse sezioni produttive.

⁸⁸ A scopo informativo, la cooperativa cura anche la redazione di pubblicazioni occasionali e di un notiziario periodico (con una particolare attenzione su argomenti economici e tecnico-agronomici), documenti che vengono inviati a tutta la base sociale.

⁸⁹ Non esiste un Comitato esecutivo ristretto.

Nello statuto di Mezzacorona S.C.A. è previsto che tra gli amministratori possano essere eletti anche soggetti non soci, purché la maggioranza di essi sia scelta all'interno della base sociale. Nonostante ciò, la linea perseguita dalla cooperativa è quella di avere un Cda composto esclusivamente da soci della cooperativa stessa (persone fisiche o persone indicate dai soci persone giuridiche).

Non vi sono limiti di mandati consecutivi per gli amministratori, i quali restano in carica per tre esercizi. Il rinnovo delle cariche avviene in maniera graduale (un terzo degli amministratori ogni esercizio, alla data dell'Assemblea indetta per l'approvazione del bilancio) in modo da favorire la continuità dell'amministrazione.

Per quel che riguarda la scelta degli amministratori, invece, lo statuto non definisce requisiti specifici, eccezion fatta per l'obbligo di selezionare un amministratore in rappresentanza della sezione ortofrutticola. L'elezione dei consiglieri in sede di Assemblea avviene sulla base delle liste elettorali costruite a partire dalle candidature proposte dal Cda o pervenute in modo spontaneo dai singoli soci.

4.6.5. La distintività del modello cooperativo: il caso Mezzacorona S.C.A.

In virtù di quanto evidenziato nel caso di studio, Mezzacorona costituisce certamente un chiaro esempio di quella "distintività" che caratterizza il mondo cooperativo e lo differenzia rispetto alle altre forme d'impresa.

Profonda interdipendenza tra cooperativa e soci, valorizzazione dei prodotti confezionati, ruolo propulsivo per l'agricoltura locale, forte radicamento nel territorio di origine, sono tutti elementi che contraddistinguono lo sviluppo di questa specifica realtà.

Nelle prime sezioni del caso di studio abbiamo visto come la cooperativa, continuando ad operare in stretta connessione con la propria base sociale (il grado di mutualità – 77% nel 2013 – conferma che la gran parte della produzione di Mezzacorona S.C.A. si concentra sulla valorizzazione delle produzioni conferite dai suoi soci⁹⁰), abbia registrato negli ultimi due decenni un rilevante sviluppo organizzativo (sia a livello industriale che dal punto di vista commerciale) in grado di generare una notevole crescita del fatturato. Ciò non ha consentito solo di incrementare la capacità di raccolta delle produzioni dei soci, ma ha anche e soprattutto permesso la creazione di utili da redistribuire ai soci sotto forma di maggiore remunerazione della materia prima conferita⁹¹. Una verifica in tal senso viene dal confronto tra le remunerazioni garantite ai soci per le produzioni conferite e i prezzi di mercato delle stesse. Data l'eterogeneità delle uve conferite dai soci di Mezzacorona⁹² e le quotazioni sensibilmente

⁹⁰ D'altronde, non avrebbe altrimenti senso l'obbligo di conferimento totale imposto a tutti i soci della cooperativa.

⁹¹ Al netto della quota di utili destinati invece all'accumulazione di riserve patrimoniali funzionali a finanziare gli investimenti.

⁹² Ad esempio, Pinot grigio, Chardonnay, Gewürztraminer, Teroldego Rotaliano, Müller Thurgau, Marzemino, Merlot.

diverse che tali produzioni hanno sul mercato, tale comparazione non può ovviamente riferirsi indistintamente al totale delle uve raccolte dalla cooperativa⁹³. Per tale motivo si è scelto di focalizzare l'attenzione sulle due principali varietà della gamma produttiva di Mezzacorona S.C.A.: una a bacca bianca, ossia le uve Pinot grigio, e una a bacca rossa, ovvero le uve Teroldego Rotaliano. Esaminando l'intero periodo 2007-2013, le tabelle 4.9 e 4.10 mettono in evidenza come per entrambe le varietà di uva considerate, Mezzacorona S.C.A. ha sempre garantito prezzi di liquidazioni abbondantemente superiori alle rispettive quotazioni del mercato locale di Trento.

Focalizzando l'attenzione sulle uve Pinot grigio, nelle ultime sette vendemmie i prezzi praticati da Mezzacorona S.C.A. per liquidare i conferimenti dei soci sono stati mediamente superiori del 23% rispetto ai valori di mercato (tabella 4.9); questa capacità di valorizzare le uve conferite ed assicurare una remunerazione più elevata di quella che garantirebbe il mercato si manifesta lungo l'intero periodo di osservazione.

Considerazioni simili emergono anche in merito alle uve Teroldego Rotaliano (tabella 4.10). Pur con differenziali meno eclatanti (mediamente, +9% nei sette anni esaminati), anche in tal caso la cooperativa ha sempre offerto ai propri soci una remunerazione ben superiore alle quotazioni di mercato; fa eccezione il 2008, un'annata dove il prezzo delle uve Teroldego Rotaliano è stato profondamente influenzato dalle particolari condizioni metereologiche (grandine) che hanno colpito la viticoltura locale.

Tabella 4.9. Mezzacorona S.C.A.: remunerazione delle uve Pinot grigio (€/quintale) conferite dai soci e confronto con il prezzo di mercato delle stesse uve (2007-2013)

Anno/vendemmia	Prezzi di liquidazione uve conferite da soci Mezzacorona	Prezzi di mercato uve (medie del periodo)	Differenziale (%)
2007	149	115	+30%
2008	130	100	+30%
2009	106	83	+28%
2010	106	85	+24%
2011	106	90	+18%
2012	106	95	+12%
2013	107	90	+19%
Media	116	94	+23%

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Mezzacorona e Camera di Commercio di Trento.

I benefici che i viticoltori locali traggono dall'appartenenza alla base sociale di Mezzacorona S.C.A. vanno comunque al di là della garanzia del ritiro del prodotto o delle remunerazioni sopra evidenziate⁹⁴.

⁹³ Nel 2013, l'uva conferita dai soci a Mezzacorona S.C.A è stata liquidata ad un prezzo medio di 100 euro al quintale; ovviamente si tratta di una media di valori molto diversi a seconda della specifica tipologia di uva.

⁹⁴ Un discorso simile potrebbe essere esteso anche alla parte minoritaria della base sociale focalizzata sulla produzione di frutta.

Tabella 4.10. Mezzacorona S.C.A.: remunerazione delle uve Teroldego Rotaliano (€/quintale) conferite dai soci e confronto con il prezzo di mercato delle stesse uve (2007-2013)

Anno/vendemmia	Prezzi di liquidazione uve conferite da soci Mezzacorona	Prezzi di mercato uve (medie del periodo)	Differenziale (%)
2007	120	110	9%
2008	96*	100	-4%
2009	106	95	12%
2010	100	95	5%
2011	110	102	8%
2012	112	104	8%
2013	110	100	10%
Media	110	101	9%

*Prezzi influenzati da avverse condizioni metereologiche

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Mezzacorona e Camera di Commercio di Trento.

La cooperativa, infatti, svolge anche un ruolo di guida nelle scelte colturali degli associati. Istituito a tale scopo, all'interno di Mezzacorona S.C.A. opera un ufficio tecnico composto da cinque agronomi che seguono i soci viticoltori lungo tutta la fase vegetativa della "campagna"⁹⁵. Si tratta di una vera e propria assistenza "in campo" che spazia dalla sperimentazione applicata (di nuovi macchinari ad esempio), all'indicazione dei trattamenti, fino alla consulenza tecnica nei processi di reimpianto. A tale ultimo proposito, tutte le zone dove insistono gli appezzamenti dei soci sono state catalogate, e ciò permette all'ufficio tecnico di suggerire ai singoli soci le soluzioni più adeguate alla tipologia di terreno interessato. Tramite questo servizio di assistenza tecnica, inoltre, la cooperativa può indirizzare la produzione agricola dei soci in maniera coerente all'evoluzione del mercato.

Operando in tal modo, di fatto, il *management* di Mezzacorona assume un ruolo chiave all'interno dei percorsi di modernizzazione del sistema agricolo locale, sia in senso strettamente produttivo (tramite l'adozione di nuovi strumenti o modalità di produzione in grado di migliorare la qualità dell'uva o diminuirne i suoi costi di produzione) che in termini di mercato (orientando la produzione stessa verso le varietà con un miglior riscontro presso il consumatore).

Tali considerazioni diventano particolarmente interessanti in virtù del forte radicamento territoriale che caratterizza questa realtà.

I suoi soci sono tutti localizzati in Trentino Alto Adige e in larghissima maggioranza nella provincia di Trento, dove la cooperativa rappresenta il 40% della viticoltura; e, nel tempo, il suo ambito di azione si è esteso progressivamente fino a coinvolgere oltre 2.600 ettari di vigneto che trovano una valorizzazione economica grazie alle strutture produttive e commerciali del Gruppo.

⁹⁵ Altri due agronomi svolgono un ruolo simile con particolare riferimento ai soci della sezione ortofrutticola.

La storia e lo sviluppo del caso Mezzacorona mostrano poi come questo suo legame con il territorio di origine vada oltre delle pure motivazioni di carattere economico e produttivo. Un recente esempio in tal senso viene dalla scelta adottata nel 2006 di “salvare” una cooperativa ortofrutticola locale (situata anch’essa a Mezzacorona) e integrarla nella propria realtà tramite fusione. È proprio da questa operazione che nasce una sezione di Mezzacorona S.C.A. dedicata alla filiera ortofrutticola che, pur restando ampiamente minoritaria nella rappresentanza sociale e nello sviluppo del *business*, ha permesso di mantenere un’alternativa produttiva per gli agricoltori locali e salvaguardare gli interessi del territorio.

Allo stesso modo, anche la capacità di raccogliere *in loco* la gran parte delle risorse finanziarie necessarie alla crescita restituisce un quadro di profonda integrazione con la popolazione locale. I diversi strumenti adottati per reperire risorse finanziarie hanno coinvolto *in primis* i soci conferenti (tramite la sottoscrizione di capitale sociale ma soprattutto l’accantonamento di una quota degli utili a riserva, l’istituto delle trattenute sulle liquidazioni o ancora la sottoscrizione del prestito sociale); tuttavia, con il nuovo assetto organizzativo che si è andato a consolidare, la cooperativa ha esteso la propria “attrattività” locale anche all’esterno della base sociale arrivando a coinvolgere quasi 500 privati che hanno voluto investire i propri risparmi nell’acquisizione di piccole quote di minoranza di Nosio S.p.A., principale controllata del Gruppo Mezzacorona.

4.7 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

4.7.1. *Le nuove sfide della cooperazione nel rapporto con la propria base sociale*

In conclusione del lavoro è possibile tirare le somme circa la capacità della cooperazione di offrire risposte adeguate alle esigenze della base agricola. Queste risposte non sono univoche in quanto lo stesso tessuto produttivo agricolo è disomogeneo e conseguentemente si fa portatore di richieste diverse, che si evolvono con il mutare delle condizioni del quadro economico nazionale ed internazionale e delle nuove indicazioni della politica agricola, recentemente riformata a livello europeo.

Da un lato, infatti, storicamente la cooperazione è stata nel nostro paese lo strumento attraverso il quale aggregare aziende agricole di piccole dimensioni per restituire loro una massa critica in grado di renderle competitive nella filiera agroalimentare, che si è progressivamente strutturata e concentrata nelle fasi a valle del settore primario. Le stesse imprese cooperative hanno vissuto un processo di crescita che le ha rese più grandi in termini di dimensioni economiche e di base sociale, ma anche più organizzate e competitive, grazie alla progressiva implementazione delle funzioni di trasformazione e di proiezione commerciale sul mercato domestico ed estero, in cui stanno acquisendo visibilità grazie anche a politiche di marca.

La cooperazione si è quindi affermata da protagonista nei principali settori con

un forte legame con la base produttiva agricola (carni, latte, vino, ortofrutta, servizi di stoccaggio, mangimistica e fornitura di mezzi tecnici, ecc.) e le sue imprese sono divenute casi di eccellenza sul territorio e veri e propri *big player* a livello nazionale ed internazionale. Le cooperative sono leader di settore nel vino, nell'ortofrutta fresca e trasformata e nelle carni avicole; rappresentano il segmento più ampio della produzione di formaggi a denominazione di origine e contemporaneamente sono i principali attori nazionali nel comparto del latte fresco, in cui competono con grandi multinazionali estere; presidiano inoltre alcuni settori produttivi nei quali l'industria alimentare italiana ha fortemente disinvestito, come lo zucchero. Rappresentano, infine, la forma più organizzata e di maggiore dimensione in fase di fornitura di mezzi tecnici ed erogazione di servizi funzionali all'attività produttiva agricola.

Nonostante l'importante cammino compiuto, nuovi traguardi attendono la cooperazione italiana. Essa è, infatti, chiamata a proseguire nel suo percorso di sviluppo, per consolidare una presenza nel sistema agroalimentare simile ad altri grandi paesi europei a vocazione cooperativa come ad esempio l'Olanda e la Francia. L'efficacia del ruolo della cooperazione in Italia è, inoltre, prerogativa quasi esclusiva di alcune aree del paese, localizzate lungo l'asse padano che attraversa Piemonte, Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna estendendosi anche a Nord-Est in Trentino Alto Adige. In queste regioni è presente poco più di un terzo della consistenza complessiva delle cooperative nazionali, ma viene generato poco meno dell'80% del giro d'affari totale. Nel resto del paese e soprattutto al Sud, la cooperazione, sebbene presente, non ha il dinamismo evidenziato al Nord.

In questo scenario si comprende come la cooperazione italiana, per offrire risposte adeguate alla propria base agricola, abbia essa stessa la necessità di adottare forme e modelli di impresa calibrati alle specificità settoriali e territoriali dell'agricoltura, oltre che al suo stesso grado di sviluppo in ciascuno specifico contesto.

Dato questo scenario, le grandi sfide con cui la cooperazione si confronta nel suo rapporto mutualistico con i soci agricoltori si imperniano su:

- la necessità di garantire continuità ai rapporti già in essere, fidelizzando i propri soci agricoltori e proseguendo insieme a loro in un processo di crescita che coinvolga ulteriormente le realtà già consolidate e di grandi dimensioni, pur preservandone la *mission* mutualistica, ma sia soprattutto promotore di sviluppo nei contesti territoriali e settoriali caratterizzati da maggiore ritardo;
- l'esigenza di essere polo di attrazione della parte più avanzata dell'agricoltura, cui appartengono, da un lato, gli imprenditori agricoli più evoluti e di maggiori dimensioni e, dall'altro, i giovani, contrastando così la senilizzazione che caratterizza il settore agricolo italiano e promuovendo il ricambio generazionale nella propria base sociale;
- l'impegno ad offrire soluzioni, anche innovative, in grado di garantire il presidio in aree ed orientamenti produttivi economicamente meno ricchi o marginali.

L'analisi sviluppata nel corso di questo capitolo attraverso la lettura degli statuti, l'indagine diretta e lo studio approfondito dei tre casi aziendali – Terre dell'Etruria, Latteria Soresina e Mezzacorona - offre numerosi spunti per identificare le diverse strade intraprese dalla cooperazione per affrontare queste sfide, in termini organizzativi e di *governance*.

Prima di entrare nel merito delle principali indicazioni che sono emerse dall'analisi, corre l'obbligo di fare una precisazione. La *condicio sine qua non* che sta alla base del corretto agire di ogni singola cooperativa è rappresentata dal perseguimento di una gestione di impresa efficiente e competitiva. Solo in questa maniera sarà infatti salvaguardata la continuità alla sua funzione aggregatrice e di proiezione a valle nella filiera agroalimentare e quindi garantita, o se possibile, potenziata la sua efficacia nel perseguire il fine mutualistico a beneficio dei propri soci agricoltori. In questa prospettiva la cooperazione potrà agire da protagonista nello scenario economico nazionale ed estero, pur mantenendo inalterati i suoi valori solidaristici che la distinguono dall'impresa capitalistica.

4.7.2. Alcune declinazioni del principio della porta aperta

Uno dei tratti peculiari dell'impresa cooperativa risiede nel principio della porta aperta. Per sua stessa natura quindi la base sociale della cooperativa è fluida, poiché il numero e le persone associate possono frequentemente variare, grazie a norme di ammissione che ne garantiscono l'ampliamento ed il rinnovamento, come pure la libertà di recesso. Allo stesso tempo questo principio non può essere interpretato come un diritto soggettivo che consente l'ingresso o l'uscita dalla cooperativa a proprio piacimento. Al fine di garantire un efficace perseguimento della propria *mission* mutualistica e una gestione economica efficiente, la cooperativa può, infatti, prevedere delle coerenti condizioni di ammissione, esclusione o recesso.

A livello di costituzione del patrimonio si segnalano più che altro dei meccanismi di intervento a favore dell'equità di trattamento dei soci. A titolo di esempio nell'analisi degli statuti si sono evidenziati meccanismi che prevedono il versamento e l'adeguamento delle quote di capitale sociale in relazione all'entità dei conferimenti di materia prima o l'utilizzo ancor più frequente del sovrapprezzo quote destinato a riserve divisibili o indivisibili, a remunerazione del plusvalore maturato in cooperativa precedentemente all'ingresso dei nuovi soci.

Il principale strumento di selezione della base sociale utilizzato è senz'altro rappresentato dall'impegno esclusivo del socio nel rapporto di scambio mutualistico di conferimento; nella forma più restrittiva e usuale è previsto il conferimento totale, ma sono frequenti anche i casi che prevedono la definizione di un programma di consegne o di un livello minimo garantito di materia prima conferita. In questa maniera al socio è richiesta una scelta di campo netta in fase di ingresso in cooperativa; allo stesso tempo l'esclusività del rapporto costituisce un elemento che rafforza la relazione, che,

da un lato, garantisce il socio agricoltore, che trova un sicuro e continuativo sbocco di mercato per le proprie produzioni, e, dall'altro, rappresenta un fattore essenziale di efficienza per una corretta programmazione produttiva e quindi un adeguato approccio al mercato da parte della cooperativa.

L'importanza di questo strumento emerge con forte evidenza in tutti e tre i casi di studio, Terre dell'Etruria, Latteria Soresina e Mezzacorona. Nella cooperativa lattiero-casearia, in particolare il meccanismo agisce in entrata ed uscita; la valutazione dei quantitativi di conferimento è fatta, infatti, in fase di ingresso del nuovo socio e, al fine di non provocare deficit troppo bruschi nella disponibilità di materia prima, ed anche il recesso stesso è strettamente regolato (consentito solo entro una soglia massima annuale pari al 5% dei conferimenti totali di latte dell'anno precedente).

In ogni caso occorre segnalare che nonostante questo sia il requisito più ampiamente utilizzato, la sua diffusione, limitata alla tipologia del conferimento, non riguarda la maggioranza delle cooperative, ma appena una realtà su tre del campione dell'indagine diretta ed in genere le imprese di maggiori dimensioni, come emerge anche dall'analisi degli statuti.

Correlato a questo criterio è inoltre anche quello relativo alla richiesta di adeguati livelli di qualità della materia prima conferita, previsto in genere nei regolamenti poiché non si trovano esplicite indicazioni negli statuti. Questo requisito costituisce senz'altro uno strumento in grado di promuovere una partecipazione qualificata della base agricola oltre che un miglioramento delle performance di impresa della cooperativa, e, in una visione più ampia, un incentivo all'adozione di migliori standard produttivi con positive ricadute in termini di crescita del tessuto produttivo agricolo.

Un altro strumento che sembra riscuotere un certo interesse è anche la tassa di adesione, che, pur essendo prevista negli statuti di diverse cooperative, nella realtà operativa trova una minore frequenza di applicazione. Questo strumento sembra di particolare utilità nelle cooperative di utenza – non a caso Terre dell'Etruria ne sta valutando l'introduzione –, nelle quali può rappresentare lo strumento per garantire il principio della porta aperta, ma allo stesso tempo disincentivare comportamenti eccessivamente discontinui dei soci nei confronti della cooperativa. Sulla stessa scia si colloca l'impiego di vincoli temporali (da uno a cinque anni) prima che il socio cooperatore possa esercitare il diritto di recesso, così come frequentemente emerso negli statuti analizzati.

L'istituto del socio speciale o "socio in prova" riveste inoltre un grande interesse perché consente l'ampliamento della base sociale attraverso un ingresso del nuovo socio cooperatore consapevole e formato, sia nella condivisione dei valori cooperativi che nella gestione della specifica impresa alla quale si associa. Questa figura, sebbene non trovi riscontro nei casi di studio, viene prevista con una certa frequenza negli statuti delle cooperative di grandi dimensioni analizzate ed è indicata come utilizzata da poco più di una cooperativa su dieci nell'indagine diretta.

Un cenno infine va ai requisiti di localizzazione geografica del socio. La natura stes-

sa della forma cooperativa implica un forte legame con il territorio della base sociale; inoltre la produzione realizzata dalla cooperativa non di rado è focalizzata su prodotti a denominazione di origine (ad esempio vini, formaggi, oli, ecc.), che quindi richiedono esplicitamente la provenienza della materia prima dalle aree definite dai disciplinari di produzione. Il riferimento ad uno specifico bacino territoriale di approvvigionamento della materia prima è quindi un comportamento caratteristico della forma di impresa cooperativa a prescindere dalla presenza o meno di specifiche indicazioni codificate da statuto o attraverso regolamenti. Nei casi di studio ad esempio Terre dell'Etruria è un punto di riferimento per l'Igp dell'olio toscano, oltre la metà delle vendite della Latteria Soresina è costituita da formaggi DOP, mentre l'offerta del gruppo Mezzacorona è focalizzata sui principali vini DOC del Trentino. In quest'ultima cooperativa, in fase di valutazione dei nuovi soci, il Consiglio di amministrazione richiede espressamente che essi siano viticoltori regionali. Questo comportamento non è isolato e coinvolge altre cooperative trentine che hanno fornito i loro statuti. Inoltre il requisito geografico è indicato come uno dei più comuni criteri di selezione della base sociale anche dalle cooperative che hanno partecipato all'indagine diretta.

In conclusione del ragionamento preme sottolineare come gran parte delle considerazioni appena sviluppate siano più correttamente riferibili alle cooperative di conferimento, che infatti sono quelle che più frequentemente adottano uno - o anche spesso più di uno - dei comportamenti sopra descritti. Le cooperative di utenza, che vendono prodotti ed erogano servizi ai soci imprenditori agricoli e che quindi sono generalmente caratterizzate da un più elevato numero di soci, viceversa hanno la necessità di garantire loro un rapido e facile accesso; l'ampliamento della consistenza dalla base sociale, infatti, è un obiettivo più rilevante rispetto a quanto accade in quelle di conferimento. Non a caso sono proprio le cooperative di utenza e, in generale, quelle con un numero di soci superiore ai 1.000, cui in genere appartengono quelle del settore dei servizi, che nell'indagine diretta ricorrono con minore frequenza all'adozione di criteri di selezione della base sociale.

4.7.3. La fidelizzazione e l'attrazione dei soci

La condizione imprescindibile a garanzia di un solido e duraturo rapporto con i propri soci è che la cooperativa sia economicamente sana e competitiva, come richiamato in premessa. Questo le consente una prospettiva di lungo periodo e la possibilità di garantire ai propri soci, sulla base degli utili maturati, la distribuzione dei benefici legati allo scambio mutualistico.

È chiaro quindi che fra i principali elementi, che rinsaldano il legame con la base sociale, figurino la migliore remunerazione della materia prima nelle cooperative di conferimento o i più vantaggiosi prezzi di acquisto dei beni e servizi nelle cooperative di utenza.

Tra le cooperative che sono state oggetto dei casi di studio, per le due di solo con-

ferimento è stata fatta un'analisi di lungo periodo che ha evidenziato la differenza tra i prezzi di liquidazione della materia prima conferita e quelli di mercato di produzioni agricole omogenee. Entrambe mostrano di assolvere egregiamente il compito di garantire una superiore remunerazione, sia che la base sociale si componga di piccole che di grandi imprese agricole. Mezzacorona garantisce il mantenimento e la valorizzazione dell'attività viticola su un'ampia parte del territorio trentino, pur a fronte di un tessuto produttivo estremamente polverizzato. Latteria Soresina, invece, risponde efficacemente alle esigenze di una base più ristretta di grandi allevamenti da latte, che sono cresciuti insieme alla cooperativa anche grazie al sostegno di questo rapporto continuativo. Oggi perciò essi hanno dimensioni nettamente superiori alla media delle imprese lattiere della Lombardia, regione che già di per sé rappresenta un'eccellenza nel panorama nazionale.

Nell'indagine diretta emergono naturalmente indicazioni coerenti: la migliore remunerazione della materia o i più vantaggiosi prezzi di acquisto dei beni e servizi sono fra principali punti di forza del rapporto fra il socio e la cooperativa. Di fatto l'attenzione dell'associato al beneficio economico è un'indicazione scontata; meno prevedibile è invece che essa non sia il fattore unico e nemmeno prioritario nel garantire la fidelizzazione del socio.

Le cooperative di conferimento indicano, infatti, che la garanzia del pagamento e del ritiro della materia prima hanno importanza eguale se non superiore alla sua adeguata remunerazione, mentre nel caso delle cooperative di utenza una rilevanza particolare assume la presenza di servizi di assistenza tecnica.

A tale proposito, di grande interesse è il sistema di "approccio integrato" al socio perseguito da Terre dell'Etruria. Essendo una cooperativa mista di utenza e conferimento, essa si pone come obiettivo di offrire un supporto integrale a livello della produzione agricola, offrendo i propri servizi di assistenza tecnica e fornendo i mezzi tecnici necessari. Allo stesso tempo si pone come interlocutore privilegiato anche nelle successive fasi di prima lavorazione, fino alla trasformazione in prodotti finiti ed alla loro commercializzazione. Sta, inoltre, attualmente studiando un meccanismo di premialità che possa favorire tra i soci chi più acquista/conferisce in maniera tale da valorizzare, in fase di beneficio economico, il socio che mostra un rapporto integrato e assiduo con la cooperativa. In questa maniera la fidelizzazione diviene un valore tangibile per entrambi, socio e cooperativa.

A corollario sono diverse le iniziative che le cooperative possono implementare per garantire ulteriori servizi ai soci. Facendo ancora una volta riferimento ai casi di studio emergono, ad esempio, la presenza di servizi di assistenza tecnica e di orientamento della produzione effettuati da Mezzacorona e le convenzioni con istituti di credito per erogare servizi finanziari attivati da Latteria Soresina (anticipi liquidazioni) e da Terre dell'Etruria (prestiti per acquisto dei mezzi tecnici).

Il fatto, inoltre, che, come emerge dall'indagine diretta, alcune cooperative, con le differenze che caratterizzano i diversi settori, abbiano il riconoscimento come Orga-

nizzazioni di produttori rafforza e completa la loro funzione di supporto all'attività agricola del socio. L'interlocuzione con un soggetto dinamico è quindi un fattore di attrazione per gli imprenditori agricoli e, fra questi, di quelli più giovani. Solo proponendosi in questa forma la cooperazione può rispondere agli obiettivi di ampliamento della base sociale e quindi di consolidamento del proprio ruolo nel sistema agroalimentare nazionale. Ed ancora questa è la via per dare un'efficace risposta anche alla principale preoccupazione che le cooperative stesse vivono ed hanno espresso nel corso dell'indagine diretta e cioè la senilizzazione dei soci e la difficoltà di ricambio generazionale, unita all'elevata polverizzazione del tessuto produttivo associato.

Ancora una volta i casi di studio ci indicano modalità di risposte diverse, ma comunque efficaci nell'affrontare il problema. Da un lato, con il conferimento a Mezzacorona anche nelle piccole strutture produttive vi è garanzia di poter conseguire un reddito; questo scongiura l'abbandono della terra in Trentino e favorisce il ricambio generazione grazie anche alla progressiva diffusione fra i giovani viticoltori dell'affitto, invece del più costoso e complesso acquisto della proprietà dei terreni. Lo stesso problema di frammentazione delle unità produttive è presente in Toscana, dove Terre dell'Etruria amplia comunque la propria base sociale grazie ad un approccio multisettoriale che integra le diverse produzioni locali (cereali, ortofrutta ed olio), alla garanzia di adeguate remunerazioni dei prodotti conferiti ed ad una piattaforma di servizi a tutto tondo a favore della produzione agricola e della prima trasformazione. Infine dove le dimensioni di impresa sono già elevate e quindi in grado di garantire continuità all'attività, il coinvolgimento delle nuove generazioni può avvenire al livello di *governance*, come accade nel "Comitato giovani" di Latteria Soresina. Quest'organo ha lo scopo di promuovere l'incontro fra gli amministratori in carica e i soci con età inferiore ai quarant'anni per sensibilizzarli e coinvolgerli nella vita della cooperativa, anche a favore di una loro eventuale partecipazione diretta agli organi di governo in tempi successivi.

4.7.4. *L'esercizio della governance: l'Assemblea ed il Consiglio di amministrazione*

Nel corso dell'indagine diretta tra i fattori di fidelizzazione del socio è trasversalmente emersa anche l'importanza della trasparenza e del coinvolgimento nei processi decisionali della cooperativa. L'esercizio di una *governance* democratica quindi rappresenta un elemento centrale di valorizzazione del rapporto socio-cooperativa e l'Assemblea ed il Consiglio di amministrazione ne sono le principali espressioni.

Dall'analisi degli statuti è, infatti, emerso che le cooperative agricole fanno esclusivo riferimento al modello di *governance* tradizionale, caratterizzato da un sistema ordinario che prevede la presenza, accanto all'Assemblea, del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale. Viceversa non sono emersi casi di adozione del sistema "dualistico", (presenza in luogo del Cda del Consiglio di sorveglianza, eletto dall'Assemblea, e di un Consiglio di gestione, eletto dal Consiglio di sorveglianza) o

del sistema “monistico” (il Cda nomina al suo interno un Comitato di controllo della gestione, cui si affiancano organi esterni per il controllo contabile). Riguardo l’Assemblea, l’analisi degli statuti rivela, inoltre, che nella stragrande maggioranza dei casi i soci persone fisiche esprimono un voto capitaro, mentre è decisamente più frequente il ricorso a deroghe per le persone giuridiche. Queste deroghe in genere riguardano le strutture di secondo grado o i soci cooperative agricole e quindi non hanno un diretto riflesso sul rapporto tra il socio imprenditore agricolo e la cooperativa.

Per verificare l’intensità di coinvolgimento dei soci, attraverso l’indagine diretta si è analizzata la frequenza di riunione dell’Assemblea. Emerge un’equa divisione delle cooperative fra una metà che segue le indicazioni minime di legge, svolgendo una sola Assemblea annuale, e l’altra metà che invece prevede una frequenza di convocazione più elevata fino a cinque volte l’anno; quest’intensità maggiore è peraltro tipica delle strutture di conferimento di maggiori dimensioni. All’opposto il prevalente ricorso ad una sola Assemblea annuale si riscontra più frequentemente nelle cooperative di utenza.

I casi di studio confermano queste indicazioni e offrono ulteriori spunti di riflessione. Nelle cooperative Latteria Soresina e Mezzacorona il sistema di *governance* è ordinario e in Assemblea vige il principio “una testa, un voto”. Anche in Terre dell’Etruria non vi è deroga al voto capitaro nell’organo deliberativo, ma complessivamente il sistema di *governance* è più complesso poiché si articola su due diversi livelli di partecipazione, uno “locale” ed uno “generale”. Questo caso ha un grande interesse, perché sia l’analisi degli statuti che l’indagine diretta hanno mostrato una limitata presenza di modelli organizzativi complessi o comunque di cooperative che prevedono il coinvolgimento dei soci grazie alla presenza di organi intermedi, che in genere assolvono la funzione di assicurare una corretta rappresentanza geografica e di prodotto.

Terre dell’Etruria è organizzata in dodici Sezioni secondo una matrice territoriale, che consente un’adeguata partecipazione ad una base sociale ampia e divisa in tre diverse province della Toscana. A questo livello “locale” opera una struttura mutuata dal modello generale: si svolgono, infatti, Assemblee separate⁹⁶ e operano i Consigli di sezione, la cui guida è affidata a membri del Consiglio di amministrazione della cooperativa, garantendo quindi un continuo e proficuo scambio fra i due diversi livelli di *governance*. La partecipazione all’Assemblea generale avviene attraverso i delegati eletti nelle Assemblee separate, secondo regole statutarie che assicurano un’adeguata rappresentanza anche delle Sezioni territoriali più piccole. In questa maniera lo svolgimento dei lavori è ordinato ed efficace, pur garantendo allo stesso tempo la partecipazione di tutti i soci. Infatti le materie per cui deliberano le Assemblee separate sono le medesime dell’Assemblea generale, che svolgendosi successivamente, di fatto, fa sintesi degli orientamenti emersi nelle diverse Sezioni locali⁹⁷.

96 Ai sensi dell’art. 2540 c.c.

97 Parallelamente opera anche la *governance* dell’Op, che non viene descritta in questa sede, ma è illustrata nel relativo caso di studio.

Nel sistema ordinario, come indicato in precedenza, all'organo deliberativo si affianca l'attività di governo del Consiglio di amministrazione. A tale proposito, una caratteristica generale che si riscontra dall'analisi degli statuti è l'elevato numero dei membri che lo compongono, evidente in particolare nelle cooperative di utenza; in fase di definizione delle regole statutarie emerge inoltre la volontà di alcune cooperative di garantirsi margine di azione, indicando un ampio *range* nel numero di consiglieri eleggibili. Latteria Soresina e Mezzacorona hanno entrambe undici consiglieri, tutti soci cooperatori. In Terre dell'Etruria si arriva a trentuno membri; questo ampio numero è giustificato dalla necessità di garantire rappresentatività a tutti i territori, soprattutto in seguito alla recenti fusioni con altre strutture.

Riguardo i meccanismi di selezione degli amministratori a livello delle disposizioni statutarie difficilmente si riscontrano indicazioni sui criteri da seguire, e se presenti, in genere fanno riferimento alla necessità di assicurare un'adeguata rappresentanza di natura territoriale o di prodotto. Questo approccio è confermato anche dalla lettura dei dati dell'indagine diretta, che inoltre mostra anche un'attenzione nelle strutture di conferimento a criteri di selezione che si basano sulla natura dello scambio mutualistico, in termini di quantità e qualità della materia prima conferita. Ma l'indicazione prevalente che proviene dall'indagine è di valutazione della competenza del socio, a testimonianza che la selezione degli amministratori è fatta prevalentemente sulla base di un fattore reputazionale; questo comportamento è caratteristico delle cooperative di piccole e medie dimensioni, mentre in quelle più grandi in genere il mix di fattori di scelta è più articolato.

Anche riguardo alla presenza di limiti temporali al mandato dei consiglieri – e del presidente – le cooperative spesso non intervengono, sebbene l'indagine diretta indichi che in genere in quelle di maggiori dimensioni e con una base sociale più ampia tali vincoli siano presenti e nella prassi rispettati. È interessante come sia in Latteria Soresina che in Mezzacorona, inoltre, la nomina dei nuovi consiglieri di amministrazione avvenga scalarmente in maniera tale che il ricambio parziale consente continuità all'attività di governo della cooperativa.

L'indagine diretta inoltre indica che l'attività del Consiglio di amministrazione segue, nella maggior parte dei casi, appuntamenti almeno quadrimestrali e nelle cooperative di maggiori dimensioni economiche e di conferimento spesso diviene mensile, a testimonianza di una partecipazione concreta degli amministratori alla gestione della cooperativa. Questa partecipazione si traduce nell'esercizio di una vera e propria guida quando ai membri del Consiglio è affidata la direzione dell'impresa, sia che essa faccia capo al presidente (come avviene in circa la metà delle cooperative intervistate), che, meno frequentemente, ad un amministratore delegato, sia infine quando opera un Comitato di gestione ristretto, composto da alcuni membri del Consiglio con deleghe più operative.

Ancora una volta al crescere delle dimensioni, emergono dei segnali di maggiore organizzazione delle funzioni aziendali, evidenziate dalla maggiore frequenza dell'af-

fidamento della delega dell'operatività ad un direttore. L'esperienza in questo caso è prevalentemente maturata in ambito cooperativo, ma si riscontra anche la presenza di *manager* di provenienza da imprese di capitali, soprattutto nei settori che operano sui mercati internazionali, come ad esempio il vitivinicolo e l'ortofrutticolo.

Nei casi di studio esaminati, trattandosi di cooperative di grandi dimensioni, il modello organizzativo è strutturato. Latteria Soresina, ad esempio, prevede la figura del direttore, cui si affianca un *management* che ha subito frequenti innesti con professionalità di provenienza non cooperativa. Il Cda si riunisce ogni tre settimane ed è presente un Comitato di presidenza ristretto cui partecipa il direttore. L'Assemblea, in fase di approvazione del bilancio, valuta e ratifica la proposta di prezzo di liquidazione del latte elaborata dal Consiglio di amministrazione. In questa cooperativa la *mission* mutualistica è intesa in senso ampio; pertanto si è dotata di un codice etico che coinvolge tutti gli stakeholder (non solo soci, ma anche dipendenti, fornitori, clienti, ecc.) ed investe significativamente a favore della formazione del personale, della sicurezza sul lavoro e recentemente ha adottato standard produttivi rispettosi dell'ambiente. In Mezzacorona il Consiglio di amministrazione può prevedere la presenza di membri non soci, sebbene attualmente questa possibilità non venga utilizzata; si riunisce mensilmente ed è affiancato da una struttura manageriale guidata da un direttore, che ha avuto esperienze anche in imprese di capitali.

La gestione operativa di Terre dell'Etruria ha infine delle specificità, dato il particolare modello di *governance*. Il presidente recentemente eletto, pur essendo socio della cooperativa, non è un produttore agricolo, ma proviene dal *management* aziendale e mantiene in sé tutte le deleghe operative, affiancato in questa funzione da una direzione operativa. Esistono dei momenti frequenti di confronto con la base sociale a livello delle diverse Sezioni, che vedono la partecipazione dei membri della Direzione operativa e del Cda, nella figura del membro che è espressione di quella Sezione; in queste sedi, ad esempio, vengono discussi e condivisi i piani di conferimento in avvio della campagna, ci si confronta sui risultati al termine del ciclo produttivo o si discutono gli eventuali investimenti in avvio. La direzione operativa ha anche il compito di proporre le linee strategiche della cooperativa che vengono poi sottoposte al vaglio del Cda, che si riunisce mensilmente. All'Assemblea generale, che si riunisce solo una volta l'anno, dopo le Assemblee separate, spettano i compiti di approvazione del bilancio (compresa la ripartizione degli utili), di nomina dei membri del Consiglio di amministrazione e della società di revisione.

4.7.5. *Il contributo dei soci alla gestione finanziaria*

Ulteriori indicazioni possono essere espresse riguardo alla partecipazione dei soci alla gestione finanziaria della cooperativa. Le considerazioni sviluppate fanno prevalentemente riferimento a quanto emerso nei tre casi di studio ed all'analisi degli statuti, non essendo state previste domande specifiche nel corso dell'indagine diretta.

L'attenzione è posta al coinvolgimento del socio non tanto nella fisiologica fase di costituzione del capitale o nella progressiva accumulazione di riserve grazie agli utili non distribuiti, quanto alla sua partecipazione a forme di finanziamento a titolo di debito attraverso lo specifico istituto del prestito sociale previsto dalle norme statutarie, cui si aggiungono meccanismi che operano in fase di liquidazione garantendo attraverso un ritardo programmato nel suo pagamento un polmone finanziario alla cooperativa.

Il prestito sociale consiste nell'apporto da parte dei soci di capitali rimborsabili fruttiferi o infruttiferi; è un istituto diffuso e presente nella gran parte degli statuti delle cooperative analizzate, sebbene il rimando ad uno specifico regolamento non consente di comprenderne esattamente le modalità applicative. I casi di Terre dell'Etruria e Mezzacorona offrono un esempio di come possa essere declinato; nella cooperativa vitivinicola il prestito è remunerato ed esclusivamente a breve (entro i 12 mesi), mentre la cooperativa toscana lo distingue in breve e lungo termine, corrispondendo interessi diversi, più profittevoli per il lungo periodo. In questa maniera ha a disposizione un capitale finanziario attraverso il quale è in grado di sostenere in parte i propri investimenti. È inoltre prevista una presenza consolidata di soci sovventori, a differenza di quanto avviene nelle altre due cooperative.

Latteria Soresina non ricorre al prestito sociale, ma utilizza invece una dilazione all'anno successivo di quota parte (circa il 30%) del valore delle liquidazioni spettanti ai soci per il latte conferito. In questa maniera la cooperativa, che si caratterizza per la produzione di formaggi a lunga stagionatura, può garantirsi la necessaria liquidità. Anche Mezzacorona ricorre ad uno strumento simile, che prevede una dilazione dei pagamenti delle liquidazioni in acconti e saldo finale nel corso di un anno solare, alimentando così anch'essa la propria liquidità. Allo stesso tempo dispone anche di un sistema di trattenute sul prezzo di liquidazione (attualmente l'8% sul valore del conferimento), articolato nel corso di un quinquennio, con rimborso graduale anno per anno, che garantisce una disponibilità di risorse finanziarie anche nel medio periodo. In tutti i casi descritti il credito del socio non è produttivo di alcun interesse o remunerazione.

Questi strumenti hanno conseguito l'obiettivo di ridurre il peso dell'indebitamento bancario con un conseguente calo degli oneri finanziari.

4.7.6. Dimensioni, organizzazioni complesse e mission cooperativa

In conclusione le informazioni raccolte nel lavoro possono essere lette focalizzandosi sul comportamento delle imprese cooperative di grandi dimensioni economiche. Alcune indicazioni sono già emerse nel corso dei precedenti paragrafi ed i casi di studio offrono ancora ulteriori spunti di riflessione, che consentono di comprendere come si sviluppi il rapporto socio-cooperativa in queste grandi realtà.

Nell'analisi sviluppata è già emerso come queste cooperative adottino in genere

comportamenti più complessi ed evoluti. I criteri di ingresso in cooperativa sono in genere presenti ed articolati, con particolare attenzione al conferimento totale; i sistemi di *governance* sono più complessi per la presenza di organismi intermedi e spesso è richiesta una convocazione più frequente dell'Assemblea; l'attività del Consiglio di amministrazione è più intensa e in fase di gestione è affiancata da figure manageriali, come quella del direttore.

Concentrandosi poi sui casi di studio emerge come tutte e tre le cooperative siano strutturate in gruppo, sebbene con un grado di complessità diversa. Latteria Soresina ha una propria controllata che svolge la funzione commerciale nel mercato statunitense e Terre dell'Etruria ha diverse partecipazioni di maggioranza e minoranza con le quali opera sulle diverse filiere produttive presidiate soprattutto in fase di confezionamento e commercializzazione.

Ma sicuramente Mezzacorona rappresenta il caso più articolato. In questo caso il vino sfuso prodotto dalla cooperativa viene in gran parte affidato alla controllata Nosio S.p.A. per le successive fasi di imbottigliamento, affinamento e commercializzazione. Mezzacorona controlla questa società con una quota di maggioranza pari al 61% e in ogni caso la partecipazione non può scendere sotto il 51% senza una specifica delibera dei soci della cooperativa; inoltre la restante quota azionaria è detenuta da circa 500 azionisti, in molti casi corrispondenti agli stessi soci conferitori di Mezzacorona ed a loro familiari. Questo fa sì che Nosio sia una società "non scalabile" e al pieno servizio delle esigenze della cooperativa e dei suoi soci. Attraverso Nosio, inoltre Mezzacorona, controlla altre imprese di capitali attive sui mercati esteri (Germania e Stati Uniti), oltre a due aziende vitivinicole siciliane, grazie alle quali amplia il portafoglio prodotti.

La presenza di strutture complesse caratterizzate dalla partecipazione e/o controllo di imprese di capitali, così come evidenziato dai casi di studio, quindi appare funzionale all'implementazione di strategie di commercializzazione efficaci, con particolare attenzione ai mercati esteri. In ogni caso questi rapporti sono strettamente funzionali a migliorare le performance di impresa e offrono solide garanzie di coerenza dei comportamenti delle società partecipate alle finalità mutualistiche della cooperativa capogruppo.

Un ulteriore comportamento che merita di essere evidenziato è legato alle modalità con cui queste cooperative hanno realizzato i loro percorsi di sviluppo dimensionale. In particolare i processi di aggregazione e crescita vissuti da Latteria Soresina e, ancor più, da Terre dell'Etruria mostrano come essi siano avvenuti coinvolgendo prevalentemente altre imprese cooperative ed abbiano avuto come risultato la salvaguardia di un "capitale" cooperativo e l'integrazione delle rispettive basi sociali.

Nonostante, inoltre, oggi queste tre realtà si caratterizzino per dimensioni economiche di impresa molto ampie, la *mission* mutualistica resta il tratto dominante dell'impresa, come dimostrano gli elevati gradi di mutualità detenuti dalle tre cooperative (pari rispettivamente nel 2013 al 64% di Terre dell'Etruria, al 77% di Mezzacorona ed

ad oltre il 93% in Latteria Soresina). Quest'ultimo caso è emblematico perché l'importante crescita dei ricavi e dei volumi delle vendite, che la cooperativa ha realizzato nel corso degli ultimi anni, è stata sostenuta da un continuo incremento delle quantità di latte conferite dai propri soci, con una mutualità che si è mantenuta per molti anni su valori del 100% e che oggi è leggermente inferiore solo per la necessità di garantire il completamento della gamma (ad esempio con latte biologico).

Infine grazie ai processi di crescita le tre cooperative oggi rappresentano importanti attori nazionali e rilevanti punti di riferimento nei rispettivi territori. Terre dell'Etruria funge da polo multiservizi e di conferimento per ortofrutta, cereali e olio per le imprese della dorsale tirrenica toscana e rappresenta il maggior gruppo regionale per la produzione dell'olio IGP Toscano. Latteria Soresina da sola valorizza circa oltre il 9% del latte lombardo e rappresenta la terza cooperativa italiana del settore lattiero-caseario. Mezzacorona infine coinvolge il 40% della viticoltura trentina e rappresenta la terza realtà imprenditoriale che opera nel settore vitivinicolo a livello nazionale.

Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio

Adinolfi Felice *Università di Bologna*

Armocida Annarita *Agri Rete Service*

D'Ambrosio Vincenzo *MIPAAF*

Di Tullio Ersilia *Nomisma*

Gasparri Pietro *MIPAAF*

Giacomini Corrado *Università di Parma, Coordinatore*

Gizzi Giuseppe *Agci-Agrital*

Manganiello Luigi *Unicoop*

Panunzi Gian Matteo *Unicoop*

Rossi Nicola *MIPAAF*

Segrè Andrea *Università di Bologna*

Soldano Stefano *MIPAAF*

Sourin Valentina *Legacoop Agroalimentare*

Unis Giorgio *Fedagri-Confcooperative*

L'Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana è istituito presso il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali ai sensi della legge n. 231 del 2005 e sostenuto dalle quattro Organizzazioni di rappresentanza e tutela delle imprese cooperative dell'agroalimentare (Agci-Agrital, Fedagri Confcooperative, Legacoop Agroalimentare ed Unicoop).

L'Osservatorio rappresenta uno strumento di approfondimento ed analisi dell'impresa cooperativa nel sistema agroalimentare nazionale, che periodicamente offre contributi informativi qualificati ed aggiornati.

In continuità con l'attività realizzata dall'Osservatorio fin dal 2005 il Rapporto del 2014 consente di ricostruire un quadro analitico ed aggiornato della cooperazione agroalimentare italiana, identificandone le dimensioni, il ruolo nel sistema agroalimentare nazionale, le caratteristiche ed i comportamenti dei diversi modelli di impresa. Completano il lavoro di ricerca un'analisi comparata delle performance economico-finanziarie delle imprese cooperative e di capitali e uno specifico approfondimento sul rapporto socio-cooperativa.

Attraverso l'analisi di dati ufficiali ed il prezioso contributo dei risultati provenienti da indagini dirette, l'Osservatorio ha costruito un originale e completo patrimonio informativo, assolvendo l'obiettivo affidatogli dal Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali di creazione di conoscenza per le istituzioni e gli stakeholder dell'agroalimentare, al fine di orientarne le riflessioni e le scelte in fase di definizione delle politiche di settore.

