



OSSERVATORIO  
COOPERAZIONE  
AGRICOLA ITALIANA



MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE  
ALIMENTARI E FORESTALI



# Osservatorio della cooperazione agricola italiana

Rapporto 2015



## **Le attività dell'Osservatorio della Cooperazione (annualità finanziaria 2012)**

### **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 relativi campioni (3.673 cooperative e 11.492 società di capitali), con declinazione per classi di fatturato e per i principali settori produttivi (viti-vinicolo, lattiero-caseario, ortofrutticolo).

### **Indagini dirette**

Realizzazione di due indagini dirette con metodo Cawi (Computer Assisted Web Interviewing) nel febbraio/marzo 2015 (386 imprese) per la stima del pre-consuntivo 2014 ed in giugno 2015 (66 imprese) coinvolgendo un campione selezionato di cooperative *export-oriented*.

### **Focus di approfondimento**

In prosecuzione con l'attività svolta nel corso della precedente annualità di lavoro, analisi del rapporto "socio-cooperativa" attraverso lo sviluppo di tre casi di studio aziendali presso strutture di secondo grado.



# Osservatorio della cooperazione agricola italiana

Rapporto 2015

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**

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

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

Finito di stampare nel mese di gennaio 2016

**IL GRUPPO DI LAVORO DELL'OSSERVATORIO**

**Le attività di ricerca sono realizzate da Nomisma SpA**

Ersilia Di Tullio (Responsabile di progetto), Paolo  
Bono, Emanuele Di Faustino, Evita Gandini, Massimo  
Spigola.

L'organizzazione dell'intero lavoro di ricerca è stata  
curata da Ersilia Di Tullio. I singoli capitoli e paragrafi  
sono stati elaborati e scritti dai seguenti autori: Cap.  
1 Massimo Spigola, Cap. 2 Ersilia Di Tullio e Evita  
Gandini, Cap. 3 Paolo Bono, Cap. 4 Emanuele Di  
Faustino, Cap. 5 Ersilia Di Tullio.

Le elaborazioni statistiche sono state curate da Evita  
Gandini.

*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,  
Pierpaolo Prandi e Giorgio Unis, per Legacoop  
Agroalimentare Giuseppe Piscopo, Valentina Sourin  
e Flaminia Vita; per Unicoop Gian Matteo Panunzi.

*La realizzazione del lavoro è stata possibile grazie alla  
disponibilità delle cooperative e in particolare di quelle  
che hanno fornito 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 partecipato ai casi di studio aziendali ed in  
particolare al Presidente Michele Bechis ed al Direttore  
Carlo Ferrero del Consorzio CAPAC, al Presidente  
Carlo Dalmonte, al Direttore Sergio Dagnino ed al  
Responsabile ufficio soci Giordano Zinzani del Consorzio  
CAVIRO, al Presidente Ivano Chezzi ed al Direttore  
Amministrazione controllo e sistemi informativi Antonio  
Andreana del Consorzio GRANTERRE.*

# Indice

<b>Presentazione</b>	<b>5</b>
<b>1. La cooperazione agroalimentare nella prospettiva internazionale</b>	<b>9</b>
1.1 La diffusione della cooperazione a livello mondiale	9
1.2 I diversi modelli di impresa cooperativa: alcuni esempi del settore lattiero-caseario	11
1.3 La cooperazione agroalimentare negli Stati Uniti	14
1.4 La cooperazione agroalimentare nell'Unione Europea	18
<b>2. I numeri della cooperazione agroalimentare italiana</b>	<b>27</b>
2.1 La forma di impresa cooperativa nell'agroalimentare italiano	27
2.2 La consistenza delle cooperative agroalimentari in Italia	30
2.3 Le dimensioni e le tendenze della cooperazione agroalimentare associata	32
2.4 La distribuzione geografica della cooperazione agroalimentare associata	37
2.5 I principali settori produttivi cooperativi	40
2.6 La composizione della base associativa	49
2.7 Il sistema agroalimentare italiano ed il ruolo della cooperazione associata	53
2.8 Le grandi imprese agroalimentari italiane: il ruolo della cooperazione	57
2.9 Le prime indicazioni sulla cooperazione agroalimentare associata nel 2014	60
<b>3. Le performance economico-finanziarie nell'agroalimentare italiano: una lettura comparata cooperative verso società di capitali</b>	<b>63</b>
3.1 Introduzione e aspetti metodologici	63
3.2 L'agroalimentare: cooperazione vs società di capitali	69
3.3 IL vitivinicolo: cooperazione vs società di capitali	79
3.4 Il lattiero-caseario: cooperazione vs società di capitali	83
3.5 L'ortofrutticolo: cooperazione vs società di capitali	87

<b>4. La cooperazione agroalimentare italiana sui mercati esteri</b>	<b>93</b>
4.1 Premessa	93
4.2 La propensione all'export	95
4.3. I prodotti venduti sui mercati esteri	98
4.4. I mercati di destinazione	103
4.5. I canali di accesso	105
4.6. Le strategie di sviluppo e gli investimenti	109
4.7 I vincoli all'export	112
<b>5. I casi di studio aziendali</b>	<b>115</b>
5.1 Il Consorzio Agricolo Piemontese per Agroforniture e Cereali (CAPAC)	115
5.2 Le Cooperative Agricole Viti-frutticoltori Italiani Riuniti Organizzati (CAVIRO)	136
5.3 Il Gruppo Granterre-Parmareggio	162

# Presentazione

di Maurizio Martina

*Ministro Politiche agricole alimentari e forestali*

La cooperazione agricola costituisce da sempre nel nostro Paese una componente fondamentale del nostro tessuto e di primaria importanza per l'agroalimentare italiano, valorizzando più di un terzo della produzione agricola italiana; questi aspetti vengono evidenziati anche da quest'ultimo Rapporto Annuale dell'Osservatorio.

Anche quest'anno sono quindi molto lieto nel presentare i risultati delle attività svolte nel corso del 2015 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*.

Le produzioni delle cooperative agroalimentari italiane sono sempre state caratterizzate da elementi fortemente qualificanti per *made in Italy*, quali la **sicurezza alimentare**, dal **rispetto ambientale**, in e dalla **eticità della produzione**.

Il Ministero che ho l'onore di rappresentare è orgoglioso di sostenere le attività 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 degli oltre 800.000 soci-produttori che danno vita a 5.000 cooperative sull'intero territorio nazionale le quali, a loro volta, generano un fatturato complessivo di 36 miliardi di euro costituendo un modello di agricoltura organizzata che contribuisce in misura determinante a rendere forte e unica la nostra offerta alimentare nel mondo intero.

Dalle attività di analisi contenute nel rapporto dell'Osservatorio, infatti, emerge una realtà produttiva della cooperazione di primaria importanza, che rappresenta il 37% della PLV agricola e, sul versante della trasformazione dei prodotti, costituisce il 25% del fatturato alimentare italiano. Tutto questo attraverso una rete d'impresе particolarmente virtuose, caratterizzate da una percentuale di mutualità dei conferimenti pari all'81%, 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 2014), il sistema delle imprese agroalimentari cooperative registra un leggero incremento del fatturato, pari al 0,3% rispetto all'esercizio 2013, nonostante una congiuntura economica sfavorevole.

La componente più vivace del fatturato è rappresentata dalle vendite nei mercati esteri che incidono sul totale del valore delle esportazioni nazionali per il 14%; si tratta in particolar modo di prodotti che fanno riferimento al settore vitivinicolo, ortofrutticolo e lattiero caseario.

Proprio da un'indagine approfondita, realizzata nel corso del 2015 e che ha avuto ampia diffusione, anche tramite la conferenza realizzata lo scorso 2 ottobre all'Expo di Milano presso l'Area Lounge del Mipaaf, sono emersi risultati lusinghieri in relazione alle esportazioni: nel 2014 la quota di giro d'affari realizzata dalla cooperazione sui mercati esteri è stata di poco inferiore al 17%. Considerando i principali settori cooperativi, la maggiore propensione all'export riguarda il vino (33%) seguito da ortofrutta (23%) e latte (11%). I migliori trend di vendita sui mercati esteri nell'orizzonte temporale 2013/2014 sono messi a segno dalla cooperazione lattiero-casearia (+10,6%), mentre una leggera flessione si registra per vino (-0,7%), causata dal calo di vendite del prodotto sfuso, e dall'ortofrutta (-1,2%), in linea con le tendenze generali del settore.

Tra i prodotti esportati dalle imprese cooperative prevalgono i prodotti a marchio proprio (48%), seguiti da private label (26%) e prodotti finiti senza marchio del produttore (21%). La denominazione di origine si conferma fattore di successo per affermarsi sui mercati esteri: per il settore vitivinicolo la percentuale DOP è di ben il 58% e raggiunge addirittura il 77% per i formaggi. Nell'ortofrutta alle DOP (26%) si affiancano anche le vendite del biologico (6%).

Il modello cooperativo continua dunque a dimostrare 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.

Si deve peraltro ancora una volta ravvisare alcuni 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 agricoli ed 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.

L'impegno del Ministero che rappresento sarà quello di continuare nella fornire 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.

Da ultimo esprimo un vivo ringraziamento alle Organizzazioni nazionali di rappresentanza della cooperazione agricola che con la loro efficace e preziosa partecipazione alle attività dell'Osservatorio hanno contribuito a fornire non solo informazioni statistiche rilevanti, ma anche problematica e soluzioni che il Ministero delle Politiche agricole alimentari e forestali valuterà con grande interesse e che cercherà di tramutare in fatti concreti, rispondendo così alle legittime aspettative dei operatori agricoli.



# 1.

## La cooperazione agroalimentare nella prospettiva internazionale

### 1.1 LA DIFFUSIONE DELLA COOPERAZIONE A LIVELLO MONDIALE

L'organizzazione di impresa in forma cooperativa è un'associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune controllata democraticamente. Questa forma di impresa è ampiamente diffusa in tutti i Paesi del mondo, seppur con diverse intensità, e contribuisce in maniera significativa allo sviluppo del benessere socio-economico dei territori e delle popolazioni.

La cooperazione si configura come una valida alternativa al modello di impresa non cooperativo e, a differenza di quest'ultimo, i valori che sono alla base dell'agire cooperativo non sono legati esclusivamente alla ricerca e massimizzazione del profitto, ma investono dimensioni più ampie che sono state codificate come principi cooperativi: adesione libera e volontaria, controllo democratico dei soci, partecipazione economica dei soci, autonomia e indipendenza, educazione, formazione e informazione, cooperazione tra cooperative e impegno verso la collettività.

#### **Box 1.1. L'impresa cooperativa e i suoi principi**

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.

A livello internazionale, anche in ragione delle diverse specificità normative, fiscali e di classificazione di questo tipo di impresa, esiste un'oggettiva difficoltà di ottenere dati completi, affidabili e comparabili per censire il fenomeno cooperativo. Tuttavia, alcune informazioni, raccolte direttamente dall'International Co-operative Alliance (ICA) e integrate con basi dati pubbliche, consentono di evidenziare la diffusione geografica delle principali imprese cooperative, la loro ripartizione per settore di attività, l'importanza dal punto di vista occupazionale e di stimare il loro valore economico in termini di fatturato.

Europa, America del nord e Oceania sono i continenti in cui si rileva la maggior presenza numerica di cooperative, anche se in Africa e Asia negli ultimi anni si è registrato un deciso incremento del fenomeno. Secondo le ultime informazioni disponibili (ICA, 2014), le imprese cooperative, senza distinzione di settore, impiegano in tutto il mondo direttamente 250 milioni di persone e, nei Paesi del G20, l'occupazione cooperativa arriva a rappresentare quasi il 12% della popolazione attiva totale.

Alcuni esempi consentono di chiarire meglio il ruolo della cooperazione in specifici contesti geografici. In Francia le cooperative garantiscono occupazione ad oltre 1 milione di lavoratori (3,5% della popolazione attiva), mentre negli Stati Uniti gli occupati cooperativi salgono a 2 milioni. Il ruolo del movimento cooperativo per l'occupazione è decisivo anche per i Paesi meno sviluppati; in Colombia la cooperazione assicura lavoro a poco meno del 4% della popolazione attiva, mentre in Kenya si stima che il 50% della popolazione trae sostentamento dalle cooperative.

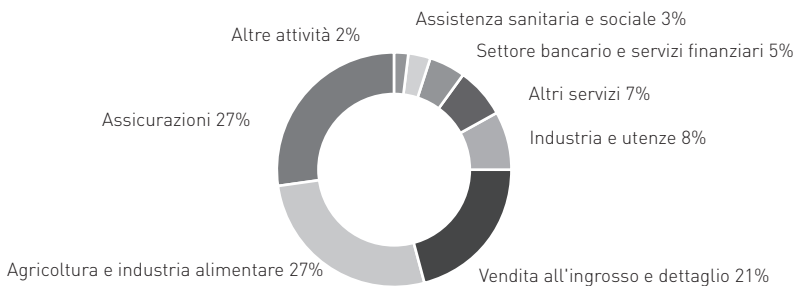
Per quanto riguarda più nel dettaglio le informazioni socioeconomiche e di diffusione territoriale, è possibile fare riferimento alla rilevazione 2012 dell'ICA, che ha raccolto dati provenienti da 65 Paesi per un totale di 1.926 cooperative censite. A questo insieme di imprese è riconducibile un fatturato di 2.623,1 miliardi di dollari che, al netto di quello ascrivibile al settore bancario, si attesta a 1.301,7 miliardi di dollari.

La suddivisione di questo gruppo di imprese per settore di attività mostra come oltre la metà delle cooperative faccia riferimento a due comparti: agricoltura e trasformazione alimentare (27%) e assicurazioni (27%); un altro settore che vede una rappresentanza importante di forme di impresa cooperative è quello della vendita all'ingrosso e al dettaglio (21%), mentre gli altri comparti evidenziano tutti un peso inferiore al 10% del totale (figura 1.1).

Focalizzando l'attenzione sull'insieme delle cooperative con oltre 100 milioni di dollari di fatturato, emerge come queste siano in complesso 1.313 e facciano riferimento a 50 Paesi, per un giro d'affari globale superiore a 2.600 miliardi di dollari che, al netto di quello del settore bancario e assicurativo, risulta pari a poco meno di 1.300 miliardi di dollari. I primi tre settori in cui operano le cooperative con oltre 100

milioni di fatturato replicano la struttura generale e sono quello assicurativo (24%), agroalimentare (17%) e delle vendite all'ingrosso e al dettaglio (17%).

**Figura 1.1. Suddivisione del numero di cooperative per settore di attività (1.926 cooperative censite da ICA in 65 paesi, 2012)**



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

Un altro interessante spaccato delle imprese cooperative a livello internazionale è offerto dalle Top 300, ossia le prime 300 cooperative per fatturato. Esse sono localizzate in 26 Paesi (principalmente Europa e Stati Uniti) e nel 2012 hanno generato un fatturato di 2.205 miliardi di dollari, un valore pari a quello del PIL brasiliano; rispetto al 2011 il valore economico è cresciuto dell'11,6%. I settori prevalenti delle Top 300 sono tre e fanno riferimento sempre a quello assicurativo (41%), agroalimentare (27%) e delle vendite all'ingrosso e al dettaglio (20%).

Nella lista delle Top 300 cooperative le prime tre sono localizzate in Giappone e operano nel settore assicurativo; per quanto riguarda l'agroalimentare la prima cooperativa figura al sesto posto in graduatoria ed è sempre attiva in Giappone, dove le cooperative di settore producono un fatturato di circa 90 miliardi di dollari e associano il 91% di tutti gli agricoltori giapponesi; la prima cooperativa agroalimentare italiana è al 120° posto (Agricola Tre Valli) con 4,14 miliardi di dollari.

## 1.2 I DIVERSI MODELLI DI IMPRESA COOPERATIVA: ALCUNI ESEMPI DEL SETTORE LATTIERO-CASEARIO

Come accade per le imprese di capitali, anche le cooperative presentano assetti strutturali e organizzativi differenziati che sono funzione del grado di sviluppo economico complessivo dei territori, della tradizione storica nei confronti dell'organizzazione cooperativa, dei settori di attività e di altre variabili che influenzano la qualità del capitale umano e sociale che definisce e gestisce l'impresa. Anche le strategie competitive sono differenziate e risentono degli elementi richiamati.

Questo significa che le cooperative non rispondono ad un unico modello organizzativo ed operativo, ma che le strutture aziendali e le strategie possono essere anche molto diverse. Ad esempio, ci sono imprese che presentano una esclusiva focaliz-

zazione sui mercati locali e/o nazionali mentre altre realtà mostrano un profilo più internazionale sia in termini di base sociale che per quanto riguarda lo svolgimento delle attività (con sedi e impianti in molti Paesi). Tali configurazioni impattano sulle dimensioni socioeconomiche delle cooperative che, da imprese con pochi aderenti e valori economici contenuti possono arrivare a strutturarsi su dimensioni aziendali vicine (se non superiori) a quelle delle multinazionali.

A titolo esemplificativo è possibile considerare due cooperative del lattiero-caseario che illustrano come pur operando nello stesso settore produttivo sia possibile scegliere e sviluppare modelli di impresa cooperativa molto differenti.

La prima è la neozelandese Fonterra, che basa la propria strategia competitiva sulla creazione di una cooperativa di rilevanza globale che orienta le proprie attività in funzione dei trend emergenti sui mercati internazionali (sicurezza e qualità, alimentazione per neonati ed anziani, modifiche dei consumi in mercati emergenti come in Cina, ecc.). Attualmente la cooperativa detiene il ruolo di più grande esportatore mondiale di prodotti lattiero-caseari, nonostante la Nuova Zelanda produca solo il 2-3% del latte mondiale. Fonterra ha una base sociale di circa 11.000 produttori, governa 22 miliardi di litri di latte (17 in Nuova Zelanda e il resto al di fuori del Paese), gestisce 76 impianti di trasformazione (anche al di fuori della Nuova Zelanda) e risulta attiva in oltre 100 Paesi nel mondo. La cooperativa è operativa in diversi segmenti del settore lattiero-caseario e possiede brand globali; sempre più negli ultimi anni sta investendo nella creazione di prodotti a maggior valore aggiunto, anche se la vendita di ingredienti tende ancora a rappresentare il suo *core business*. La strategia prevalente è dunque focalizzata sullo sviluppo dell'internazionalizzazione della cooperativa, coerentemente con l'evoluzione dello scenario internazionale relativo al consumo di prodotti lattiero-caseari.

Un caso opposto a quello di Fonterra riguarda la cooperativa lattiero-casearia indiana Amul, la cui attività è viceversa fortemente concentrata sul mercato interno. L'India rappresenta il primo Paese al mondo per produzione e consumo di latte e su questo prodotto è autosufficiente, anche se circondata da Paesi deficitari. Negli ultimi 5 anni l'India è stata tra i Paesi che hanno registrato la crescita più sostenuta nella produzione di latte, prodotto che viene utilizzato sia per l'alimentazione che per supporto alle pratiche religiose.

I consumi pro capite restano ancora bassi anche se stanno aumentando rapidamente in considerazione della crescita del reddito e di una migliore disponibilità di prodotto. La produzione di latte è, infatti, al primo posto in termini di valore tra le produzioni agricole indiane; nonostante questi valori da primato la produzione lattiero-casearia indiana risulta estremamente frammentata e il numero di vacche da latte per azienda è molto basso: il 48% ha 1-2 vacche da latte e l'86% delle aziende detiene meno di 10 vacche. A differenza della Nuova Zelanda, l'India mostra un grande mercato interno in forte crescita e con abitudini e stili alimentari altamente differenziati fra territori; anche la struttura distributiva del Paese presenta elementi di polverizza-

zione, tenuto conto che la vendita tradizionale al dettaglio conta per il 93% del totale.

All'interno di questo scenario la cooperativa Amul – che governa 58 impianti di produzione – si è ritagliata uno spazio di primo piano e attualmente gestisce quote importanti del mercato lattiero-caseario indiano, specie per alcune produzioni. Solo pochi decenni fa la situazione era completamente differente e i produttori di latte erano sfruttati da attori economici posti nelle fasi intermedie della filiera tra produzione e consumo. L'organizzazione degli allevatori in cooperativa ha viceversa permesso di affrancarsi da una situazione di sfruttamento e ha consentito il controllo di parti importanti del ciclo di produzione e distribuzione da parte dei produttori. Dalla sua costituzione nel 1946 in poi Amul ha sviluppato una serie di servizi e tecnologie fondamentali a supporto della produzione, come ad esempio nel caso dei trasporti e della trasformazione (latte in polvere, incremento della shelf life, ecc.), aspetti che hanno supportato lo sviluppo delle imprese aderenti e dei prodotti commercializzati. Attualmente Amul controlla 19 milioni di litri di latte al giorno (nel 1946 erano 250 litri) e ha permesso lo sviluppo socioeconomico di ampie fasce di popolazione attive nella produzione di latte. La crescita di Amul è andata di pari passo con quella dei produttori, che grazie alla partecipazione alla cooperativa hanno migliorato il loro accesso al mercato, la posizione finanziaria e il valore aggiunto percepito. Oggi Amul conta 3,6 milioni di agricoltori membri, attraverso cui i benefici arrivano ad oltre 18 milioni di cittadini che vivono nelle aree rurali, con particolare attenzione al miglioramento della condizione delle donne.

In termini economici Amul garantisce ai produttori di latte la possibilità di intercettare una quota rilevante della spesa dei consumatori: fatta 100 la spesa per il latte i produttori intercettano una quota variabile tra l'80 e l'86%, un valore estremamente elevato che non trova paragoni in altri prodotti (frumento 55-65%, frutta 30-40%, ortaggi 40-50%). Per comprendere l'importanza e il ruolo di Amul nel supportare il miglioramento delle condizioni di vita e lavoro degli allevatori basti pensare che negli USA la quota di spesa di competenza dei produttori è il 38%, mentre nel Regno Unito si riduce al 36%. Inoltre, negli ultimi 10 anni il tasso di crescita annuo composto del prezzo pagato agli allevatori indiani che aderiscono alla cooperativa è aumentato del 12%, un elemento che ha consentito di supportare l'interesse dei produttori nella filiera del latte.

Questi sono tutti fattori che hanno permesso all'India di diventare il primo produttore mondiale di latte e di incrementare la disponibilità di prodotto per la popolazione, con effetti positivi sull'aspettativa di vita e sulle proiezioni che vedono i consumi interni attesi in aumento nei prossimi anni. La tenuta del modello di impresa di Amul ha sostenuto inoltre la possibilità di implementare politiche di marca e di spostarsi verso la produzione di prodotti a maggior valore aggiunto, anche per rispondere alle nuove richieste della società indiana.

Tutti questi aspetti sono stati governati, a differenza di Fonterra, con una logica di sviluppo interna, in quanto le condizioni di contesto in cui sono nate e prosperate

le due imprese risultano molto differenti e hanno richiesto lo sviluppo di approcci e modelli di business adeguati. Infine, le proiezioni sul consumo di latte nel Paese evidenziano una crescita forte, un ulteriore elemento che va nella direzione della necessità di sviluppare ulteriormente il settore lattiero-caseario secondo una logica interna.

Le evidenze precedenti permettono di rilevare come il modello cooperativo sia una modalità di organizzazione presente in tutti i Paesi a prescindere dalle condizioni di sviluppo socioeconomiche complessive. Anzi, la cooperazione rappresenta una forma di impresa estremamente flessibile in grado di essere plasmata sulle esigenze e condizioni specifiche degli aderenti, dei settori di attività e dei territori, come testimoniano i due casi aziendali di Fonterra e Amul. Inoltre, nello stesso territorio possono convivere efficacemente modelli differenti, che si basano su strategie competitive che rispondono ad obiettivi specifici e che perseguono modalità di valorizzazione coerenti sia con le aspettative dei soci che con i mercati di riferimento.

### 1.3 LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE NEGLI STATI UNITI

Prima di passare all'analisi dettagliata della cooperazione agroalimentare europea è utile anche fare una rapida ricognizione del fenomeno negli Stati Uniti, un Paese che per molti aspetti può offrire interessanti spunti di riflessione dato il suo ampio livello di sviluppo.

In generale, il sistema cooperativo degli Stati Uniti si caratterizza per la presenza di diversi modelli di impresa: la maggioranza di cooperative mostra una dimensione economica contenuta e risulta attiva sui mercati locali, tuttavia non mancano imprese che agiscono in ambito di singolo stato o sull'intero territorio statunitense e in diversi casi possono vantare anche una proiezione internazionale.

L'ultimo rapporto sulle cooperative agroalimentari degli Stati Uniti (USDA, 2014) evidenzia la presenza di un tessuto di imprese attive nelle diverse fasi che contribuiscono alla produzione agroalimentare (cooperative di fornitura input, di servizio alla produzione e di approvvigionamento e commercializzazione) con copertura dei principali settori agricoli in cui gli Stati Uniti presentano un profilo di specializzazione.

Nel 2013 negli Stati Uniti erano attive 2.186 cooperative agroalimentari, di cui oltre la metà (54,7%) sono cooperative di conferimento impegnate nelle attività di approvvigionamento e commercializzazione nei principali settori agroalimentari degli Stati Uniti (tabella 1.1). Anche le cooperative di fornitura di mezzi tecnici (semi, fertilizzanti, mangimi, carburanti, ecc.), che supportano le attività di produzione degli agricoltori statunitensi, presentano una significativa diffusione (871 imprese), mentre più marginale è la numerosità delle cooperative di servizio (trasporto, magazzinaggio, analisi, sviluppo varietale, ecc.). I settori produttivi che evidenziano una maggior presenza dell'organizzazione cooperativa riguardano i cereali e semi oleosi (490 imprese), l'ortofrutta (145) e in genere la produzione zootecnica (sia essa legata ai prodotti lattiero-caseari o alla carne).



Il valore economico generato da questo universo di imprese è di assoluta rilevanza e nel 2013 ha superato i 246 miliardi di dollari, per una dimensione economica media di impresa di poco inferiore a 113 milioni di dollari (figura 1.2). Le realtà più strutturate sono quelle di conferimento (121 milioni di dollari) e di fornitura input (110 milioni), mentre le cooperative di servizio sono le più piccole in termini economici (circa 47 milioni di dollari). Nell'ambito dei settori produttivi agricoli le imprese mediamente di maggiori dimensioni fanno riferimento alle produzioni lattiero-casearie, allo zucchero e ai cereali e semi oleosi.

**Tabella 1.1. Cooperazione agroalimentare negli Stati Uniti: i numeri chiave (2013)**

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	(num.)	%	(mld \$)	%	(.000)	%	(.000)	%
Cooperative di conferimento*, di cui:	1.195	55%	145	59%	116	60%	655	33%
<i>Cereali e semi oleosi</i>	490	22%	67	27%	33	17%	400	20%
<i>Lattiero-caseario</i>	127	6%	43	17%	22	12%	46	2%
<i>Zucchero</i>	27	1%	9	4%	12	6%	10	0%
<i>Ortofrutta</i>	145	7%	8	3%	31	16%	21	1%
<i>Zootecnia</i>	103	5%	4	2%	3	2%	72	4%
<i>Altri settori</i>	303	14%	14	6%	15	8%	106	5%
Cooperative di fornitura	871	40%	96	39%	74	39%	1.284	65%
Cooperative di servizio	120	5%	6	2%	2	1%	37	2%
Cooperazione agroalimentare	2.186	100%	246	100%	191	100%	1.977	100%

\*Approvvigionamento e commercializzazione.

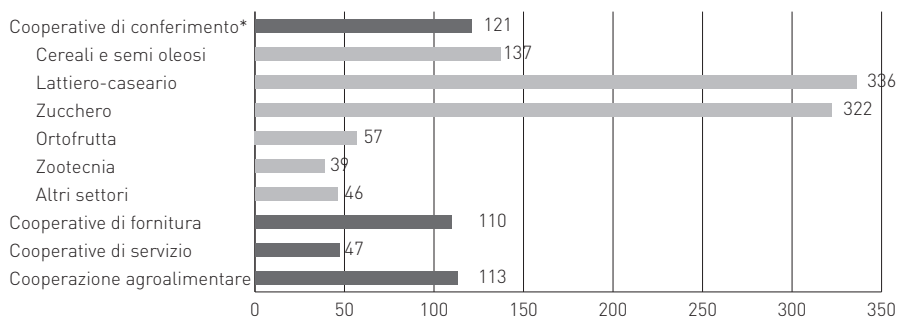
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati USDA

Anche sulla dimensione occupazionale la cooperazione esprime un posizionamento significativo nell'ambito del settore agroalimentare. Gli occupati nel 2013 sono circa 191.000, di cui oltre 136.000 a tempo pieno e la parte restante (54.900) di carattere stagionale o part-time.

La disaggregazione degli occupati fra le tipologie di imprese cooperative mette in luce come il 60,4% del totale occupati faccia riferimento alle cooperative di conferimento (al cui interno un ruolo chiave nell'attivazione di manodopera è detenuto dalle cooperative di cereali e semi oleosi, seguite da quelle ortofrutticole e lattiero-casearie), poi ci sono le realtà che si occupano di fornitura (38,5% del totale occupati) e infine con un peso marginale (circa 1,0%) le cooperative di servizio.

Le adesioni al movimento cooperativo statunitense confermano che siamo di fronte ad un modello organizzativo utile per supportare le attività dei produttori agricoli: nel 2013 si contano poco meno di 2 milioni di aderenti, di cui il 65% riconducibile alle cooperative di fornitura, in virtù dell'attività trasversale che caratterizza tali imprese rispetto ai settori produttivi (dimensioni medie della base sociale pari a 1.475 unità, contro un dato medio cooperativo di 904). Circa 655.000 aderenti si registrano invece per le cooperative di conferimento (548 soci in media) e solo poco più di 37.000 per le cooperative di servizio (310 soci per cooperativa).

**Figura 1.2. Cooperazione agroalimentare negli Stati Uniti: dimensioni medie di impresa (mln \$, 2013)**

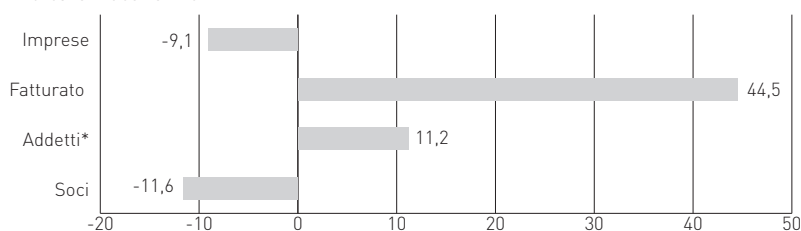


\*Approvvigionamento e commercializzazione.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati USDA

In termini di trend emerge uno scenario positivo, caratterizzato da una crescita delle dimensioni economiche della cooperazione agroalimentare statunitense, accompagnata da una ristrutturazione e concentrazione del tessuto produttivo (figura 1.3). Nel periodo 2009-2013 il fatturato mostra, infatti, un andamento nettamente positivo (+44,5%), alimentando anche un incremento degli addetti (+11,2%). Questa crescita si realizza nonostante una contrazione del numero di imprese cooperative (-9,1%) e la contemporanea riduzione del numero dei soci (-11,6%). Questo calo di unità ha coinvolto in maniera più rilevante le cooperative di conferimento e quelle di fornitura di mezzi tecnici.

**Figura 1.3. Cooperazione agroalimentare negli Stati Uniti: variazione 2013/2009 dei principali indicatori economici**

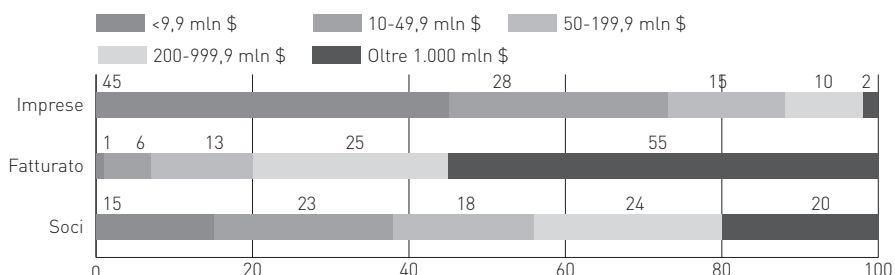


\*Soli addetti a tempo pieno.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati USDA

Una lettura che consente di verificare più in profondità le reali dimensioni della cooperazione statunitense, attraverso l'analisi della suddivisione di imprese, fatturato e soci per classe di fatturato, contribuisce a far emergere un modello simile a quello che caratterizza anche il continente europeo. Le cooperative che realizzano meno di 10 milioni di dollari di fatturato rappresentano poco meno della metà della consistenza totale delle imprese (45% del totale), ma sono in grado di generare solo l'1% del fatturato complessivo del sistema cooperativo coinvolgendo il 15% dei soci (figura 1.4).

**Figura 1.4. Cooperazione agroalimentare negli Stati Uniti: imprese, fatturato e soci per classe di fatturato (2013)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati USDA

**Tabella 1.2. Cooperazione agroalimentare negli Stati Uniti: le imprese leader per fatturato (distribuzione per settore e Stato, 2013)**

Denominazione	Città/Stato	Settore	Fatturato 2013 (mln \$)
CHS Inc.	Saint Paul, Minnesota	Mista (energia, fornitura, alimentare, cereali)	44.480
Land O'Lakes, Inc.	Saint Paul, Minnesota	Mista (fornitura, lattiero-caseario, alimentare)	14.287
Dairy Farmers of America	Kansas City, Missouri	Lattiero-caseario	12.879
GROWMARK, Inc.	Bloomington, Illinois	Fornitura	10.236
Ag Processing Inc.	Omaha, Nebraska	Mista (fornitura, cereali)	5.678
California Dairies, Inc.	Artesia, California	Lattiero-caseario	3.857
United Suppliers, Inc.	Eldora, Iowa	Fornitura	2.673
Dato non divulgato su espressa richiesta	n.d.	n.d.	n.d.
Southern States Cooperative Inc.	Richmond, Virginia	Fornitura	2.258
Northwest Dairy Association	Seattle, Washington	Lattiero-caseario	2.243
South Dakota Wheat Growers Assoc.	Aberdeen, South Dakota	Cerealicolo	2.132
Associated Milk Producers, Inc.	New Ulm, Minnesota	Lattiero-caseario	1.817
Foremost Farms USA, Cooperative	Baraboo, Wisconsin	Lattiero-caseario	1.762
Dato non divulgato su espressa richiesta	n.d.	n.d.	n.d.
Prairie Farms Dairy Inc.	Carlville, Illinois	Lattiero-caseario	1.725
Dairyleya Cooperative Inc.	Syracuse, New York	Lattiero-caseario	1.671
Ocean Spray Cranberries Inc.	Lakeville-Middleboro, Massachusetts	Frutticolo	1.659
American Crystal Sugar Company	Moorhead, Minnesota	Saccarifero	1.597
MFA Incorporated	Columbia, Missouri	Mixed (Supply ,Grain, Livestock)	1.522
Maryland & Virginia Milk Producers Co-op Assoc.	Reston, Virginia	Lattiero-caseario	1.373

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

Se, viceversa, si concentra l'attenzione esclusivamente sulle imprese che ricadono nella fascia di fatturato superiore ai 200 milioni di dollari, pur essendo circa il 12% del totale, esse generano il 79% del fatturato, coinvolgendo circa il 44% dei soci. Fra queste ultime la classe delle sole cooperative con un fatturato superiore al miliardo di dollari è formata da appena 33 cooperative (1,5% del totale) pur essendo responsabili del 54,1% del giro d'affari totale. In questo ristretto numero figurano prevalentemente cooperative di fornitura o che operano in più ambiti, oltre ad un ampio gruppo del settore lattiero-caseario (tabella 1.2).

#### 1.4 LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE NELL'UNIONE EUROPEA

La cooperazione assume un'ampissima rilevanza nell'ambito del sistema agroalimentare dell'Unione Europea, sia dal punto di vista della diffusione numerica di imprese che per quanto attiene la generazione di valori economici e di partecipazione sociale (tabella 1.3). In complesso, le cooperative agroalimentari europee sono pari a 21.769 (attive in tutti gli Stati membri), realizzano un fatturato di 347,3 miliardi di euro e vedono una partecipazione significativa di imprenditori agricoli, che in termini di adesioni superano i 6,1 milioni (Cogeca, 2015)<sup>1</sup>.

**Tabella 1.3. Cooperazione agroalimentare nell'UE28: il ruolo dei primi 7 Stati membri**

	Imprese		Fatturato		Soci*	
	(num.)	%	(mln €)	%	(.000)	%
Francia	2.400	11%	84.350	24%	858	14%
Germania	2.400	11%	67.502	19%	1.441	23%
Italia	5.834	27%	34.362	10%	863	14%
Paesi Bassi	215	1%	32.000	9%	140	2%
Spagna	3.844	18%	25.696	7%	1.179	19%
Danimarca	28	0%	25.009	7%	46	1%
Polonia	136	1%	15.311	4%	n.d.	n.d.
Altri paesi	6.912	32%	63.114	18%	2	0%
<b>Cooperazione agroalimentare</b>	<b>21.769</b>	<b>100%</b>	<b>347.344</b>	<b>100%</b>	<b>6.173</b>	<b>73%</b>

\* Il dato è sottostimato per la mancanza dei dati di alcuni paesi.

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

Tuttavia, nonostante la cooperazione sia presente in tutta Europa, è in alcuni Paesi che esprime dimensioni economiche importanti, delineando uno scenario di concentrazione geografica del fenomeno. Infatti, i primi sette Paesi per generazione di fatturato cooperativo agroalimentare (Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Spagna,

<sup>1</sup> Cogeca non indica l'annualità di riferimento dei dati e presumibilmente essi non si riferiscono ad un unico anno. In particolare il dato italiano è del 2008 e la fonte è l'Osservatorio della cooperazione agricola italiana. Si è scelto di fare comunque riferimento al Cogeca poiché non esistono altre informazioni disponibili che delineano un quadro europeo. Le considerazioni che emergono sono da intendersi quindi indicative del fenomeno analizzato, anche se non ne restituiscono le proporzioni esatte.

Danimarca e Polonia) detengono complessivamente il 68% del totale delle imprese cooperative europee (circa 15.000) e l'82% del fatturato (oltre 284 miliardi di euro).

Fra questi Paesi, l'Italia detiene il primato per la presenza di imprese cooperative (27% del totale delle cooperative comunitarie), seguita da Spagna (18%), Francia e Germania (entrambe con l'11% di cooperative europee). Gli altri territori considerati evidenziano un ridotto numero di imprese, che non supera mai l'1% del totale europeo. Per ciò che riguarda il fatturato, il primo Paese europeo per generazione di ricchezza è la Francia, in cui è realizzato circa un quarto del totale fatturato cooperativo agroalimentare (oltre 84 miliardi di euro), cui si aggiunge la Germania, in cui viene prodotto poco meno del 20% del giro d'affari cooperativo dell'UE28. In complesso, Francia e Germania sono responsabili del 44% del fatturato europeo. Gli altri Stati membri, tra cui l'Italia, mostrano percentuali inferiori al 10%, ma comunque significative se valutate in valore assoluto.

La lettura integrata di questi dati mostra la presenza in Europa di diversi modelli cooperativi. Vi sono alcuni Paesi che mostrano un ridottissimo numero di imprese a fronte di ampie dimensioni di fatturato: si tratta dei Paesi del Nord come Paesi Bassi, Danimarca cui si aggiunge la Polonia. All'opposto Italia e Spagna si caratterizzano anch'esse per un giro d'affari rilevante, ma che si distribuisce su un tessuto di imprese cooperative molto ampio a testimonianza della presenza di grandi cooperative affiancate da una ramificata rete di piccole e piccolissime imprese. Francia e Germania – i principali paesi per giro d'affari cooperativo – hanno infine una struttura intermedia fra i due modelli precedenti.

Un ulteriore elemento di riflessione scaturisce dall'analisi dei valori economici riconducibili alle prime 100 cooperative agroalimentari europee per fatturato; si tratta di uno spaccato di imprese che risultano attive nei principali settori in cui l'Europa può vantare un profilo di specializzazione produttiva (lattiero-caseario, carne, ortofrutta, fornitura input, ecc.) e operano essenzialmente in un ristretto numero di Paesi: i più rappresentati nella classifica della Top 100 sono Germania, Francia, Paesi Bassi, Italia e Irlanda, anche se non mancano alcune cooperative attive nell'area centro-orientale (essenzialmente Polonia).

Complessivamente, nel 2013 alle prime 100 imprese è riconducibile un fatturato superiore ai 223 miliardi di euro che, se rapportato al totale del fatturato della cooperazione agroalimentare europea significa che ben oltre la metà della ricchezza creata in Europa dal movimento cooperativo è da imputare alle prime 100 realtà. Il livello del fatturato di questo gruppo di imprese si presenta in aumento rispetto al passato: +14,2% nei confronti del 2012 e +18,9% la variazione tra 2011 e 2013.

Nell'ambito della Top 100 europea ci sono 9 cooperative italiane e, la prima impresa (Agricola Tre Valli), si posiziona al 22° posto in classifica con circa 3,1 miliardi di euro di fatturato nel 2013. I settori in cui operano le cooperative italiane più grandi sono diversificati e riguardano la zootecnia da carne e da latte, l'ortofrutta e la fornitura di servizi.

Se dal dato aggregato delle prime cooperative europee per fatturato passiamo ad analizzare le Top imprese per settore di attività emergono evidenti specializzazioni geografiche (tabella 1.4); nel caso delle produzioni lattiero-casearie le prime sette cooperative europee realizzano un fatturato di poco inferiore a 43 miliardi di euro e, di questo valore, la metà è imputabile a due grandi realtà localizzate nei Paesi Bassi e in Danimarca. La cooperazione lattiero-casearia assume un rilievo considerevole anche in Irlanda, Germania e Francia, dove risultano attive le restanti top imprese del settore. In sostanza, la cooperazione lattiero-casearia definisce in particolare le economie continentali. Il fatturato di questo insieme di cooperative si presenta in crescita rispetto al 2011 e, per nessuna impresa, la variazione è inferiore al 10%, anzi in alcuni casi la crescita del fatturato supera il 20% e per la cooperativa danese Arla Foods si attesta al 34%.

Anche la cooperazione zootecnica da carne tende ad interessare in maniera particolare alcuni Stati europei. Le sette cooperative più dimensionate attive nel segmento zootecnico da carne sono responsabili di un fatturato globale di 26,1 miliardi di euro, valore che, come visto per la cooperazione lattiero-casearia, risulta fortemente concentrato nelle prime due cooperative (che sono responsabili del 57% del fatturato riconducibile alle prime sette imprese del settore). La terza cooperativa in ordine di ricchezza è un'impresa italiana (Agricola Tre Valli) con un valore del fatturato di 3,1 miliardi di euro, cui si affianca in settima posizione il consorzio Gesco. I Paesi in cui operano le più grandi realtà del settore zootecnico da carne sono, ad esclusione di Italia e Francia, realtà del Nord Europa (Danimarca, Paesi Bassi, Germania e Finlandia). L'evoluzione del fatturato tra il 2011 e il 2013 si presenta generalmente positiva e in alcuni casi sostenuta, anche se due imprese evidenziano una contrazione importante nel biennio.

Le cooperative di servizio europee più importanti si trovano, ad esclusione di una realtà svedese, tutte in Francia, Paese in cui la tradizione per le attività di supporto collettivo alla produzione primaria rappresenta un aspetto consolidato. In termini aggregati le prime sette cooperative di servizio mostrano un fatturato di poco inferiore ai 20 miliardi di euro, con un livello di concentrazione inferiore a quanto registrato per le cooperative attive nel settore zootecnico (sia da carne che da latte). L'andamento del fatturato tra il 2011 e il 2013 mostra evoluzioni estremamente positive per il gruppo delle prime cooperative di servizio, ad eccezione dell'unica impresa svedese che segna una contrazione della ricchezza complessiva. La crescita del fatturato si presenta sostenuta, in particolare per alcune cooperative che segnano un aumento nell'ordine o superiore al 50%.

Come per le imprese di servizio anche le cooperative attive nel settore cerealicolo mostrano una forte concentrazione geografica: le prime sette imprese per valore del fatturato sono localizzate, infatti, tutte in Francia, che è possibile definire il granaio d'Europa.

**Tabella 1.4. Cooperazione agroalimentare nell'UE28**  
**Le imprese leader per fatturato: distribuzione per settore e Paese (2013)**

	Nome	Fatturato		Paese
		2013 (mln €)	Var. % 2013-11	
<b>Lattiero-caseario</b>	FrieslandCampina	11.418	18,6%	Paesi Bassi
	Arla Foods	9.887	33,9%	Danimarca
	Kerry Group	5.836	24,2%	Irlanda
	DMK	5.310	16,1%	Germania
	Sodiaal	4.616	14,8%	Francia
	Glanbia	3.282	20,0%	Irlanda
	Irish Dairy Board	2.100	10,2%	Irlanda
<b>Carne</b>	Danish Crown	7.844	12,8%	Danimarca
	Vion Food*	7.033	-20,7%	Paesi Bassi
	Agricola Tre Valli	3.135	10,9%	Italia
	Westfleisch	2.507	13,6%	Germania
	HKScan	2.100	-15,7%	Finlandia
	Cooperl Arc Atlantique	2.100	23,5%	Francia
	Consorzio Gesco	1.499	18,0%	Italia
<b>Servizio</b>	Terrena	4.667	20,6%	Francia
	Agrial	3.901	72,5%	Francia
	Lantmannen	3.750	-11,6%	Svezia
	Triskalia	2.200	0,0%	Francia
	Cecab	1.910	46,9%	Francia
	Euralis	1.544	16,4%	Francia
	Maisadour	1.491	23,6%	Francia
<b>Cereali</b>	VIVESCIA	4.209	20,8%	Francia
	Limagrain	1.938	24,6%	Francia
	CAP Seine	900	28,9%	Francia
	SCAEL	798	n.d.	Francia
	CAVAC	798	n.d.	Francia
	Arterris	778	31,0%	Francia
	EMC2	602	22,6%	Francia
<b>Ortoflorofruitticolo</b>	FloraHolland	4.350	5,3%	Paesi Bassi
	Landgard	2.035	0,5%	Germania
	Coforta (The Greenery)	1.293	-29,8%	Paesi Bassi
	Conservas Italia	963	2,4%	Italia
	Anecoop	593	17,2%	Spagna
	VOG Consorzio	457	6,5%	Italia
	ZON fruit&vegetables	362	11,0%	Paesi Bassi
<b>Vitivinicolo</b>	Cantine Riunite & CIV	535	7,5%	Italia
	Cavaro	321	29,9%	Italia
	Val D'Orbieu	274	n.d.	Francia
	CVC - Champagne Nicolas Feuillatte	210	n.d.	Francia
	Mezzacorona	163	9,7%	Italia
	Cavit	153	0,9%	Italia
	Gruppo Cevico	117	40,7%	Italia

\*Impresa posseduta e controllata da agricoltori, anche se non in forma cooperativa.  
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Cogeca.

In complesso, il valore prodotto da questo gruppo di imprese è pari a circa 10 miliardi di euro ed evidenzia una netta concentrazione: il 42% del valore economico è infatti riconducibile alla prima cooperativa. L'evoluzione del fatturato tra il 2011 e il 2013 si presenta decisamente positiva per le più importanti cooperative cerealicole, tanto che la variazione più contenuta è del 20,8%. Per quanto attiene le cooperative del settore ortofrutticolo, che in Europa possono contare su una lunga e consolidata tradizione aggregativa anche in ragione del sostegno specifico garantito dalla Politica Agricola Comune (PAC) alle forme organizzate settoriali, le prime sette imprese determinano un fatturato di 10,4 miliardi di euro e risultano localizzate nei Paesi Bassi, in Germania, Italia e Spagna. La concentrazione della ricchezza generata risulta molto significativa, poiché le prime due realtà (che si trovano nei Paesi Bassi e in Germania) determinano circa i 2/3 del totale fatturato della top 7, mentre le cooperative italiane si collocano al quarto e sesto posto. L'analisi dell'andamento del fatturato tra il 2011 e il 2013 restituisce dati in calo per due imprese (in particolare per quella olandese), mentre negli altri casi le variazioni sono positive, specie per le imprese meno dimensionate dal punto di vista economico.

Le cooperative più grandi attive nel settore vitivinicolo ricadono per la maggior parte in Italia e poi in Francia, due Paesi con una spiccata vocazione produttiva vitivinicola. Il fatturato delle Top imprese è di poco inferiore a 1,8 miliardi di euro, di cui il 73% generato dalle imprese italiane; la ricchezza prodotta appare in crescita tra il 2011 e il 2013 per la totalità delle imprese considerate (solo Cavit mostra una sostanziale stabilità del fatturato), tendenza che per due imprese, Caviro e Gruppo Cevico, assume un peso maggiore e si attesta rispettivamente al 29,9% e al 40,7%.

I dati presentati consentono di chiarire le dimensioni del fenomeno cooperativo agroalimentare, la sua diffusione geografica e gli assetti economici, mentre non permettono di comprendere la funzione della cooperazione nei diversi Stati membri per ciò che riguarda la valorizzazione delle produzioni agricole e il supporto allo sviluppo della base produttiva. Per analizzare il ruolo giocato dal sistema cooperativo è possibile utilizzare i dati sulle quote di mercato detenute dalle imprese cooperative per la commercializzazione dei prodotti agricoli nei principali Paesi in cui la cooperazione esprime un posizionamento significativo, al fine di valutarne l'importanza dal punto di vista settoriale (Bijman *et al.*, 2012)<sup>2</sup>.

I numeri relativi al peso della cooperazione nella valorizzazione di prodotti agricoli mostrano profonde differenze tra i principali Paesi europei (figura 1.5). Mediamente nell'Unione europea la quota di competenza cooperativa nella commercializzazione di prodotti agricoli è pari al 40%, un dato medio che trova caratterizzazioni territoriali molto differenti. I migliori posizionamenti riguardano le imprese attive nei Paesi del nord Europa (Paesi Bassi, Danimarca, ma anche Finlandia, Svezia), in cui la quota di mercato supera di gran lunga il 50%. Una caratteristica particolare di questi Paesi è

---

<sup>2</sup> Bijman *et al.* (2012) "Support for Farmer's cooperatives – Final Report", Wageningen: Wageningen UR.



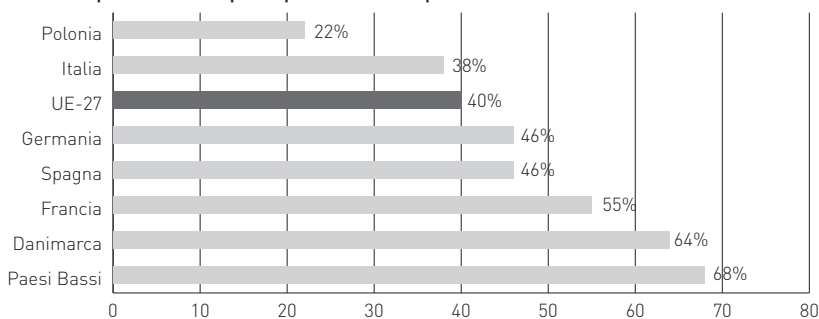
che ad elevate quote di prodotto valorizzato si affiancano poche grandi imprese estremamente dimensionate dal punto di vista economico.

Nei principali Paesi dell'area mediterranea, dove si registra la presenza di un elevato numero di imprese cooperative di piccole e piccolissime dimensioni, l'importanza della cooperazione tende invece a ridimensionarsi, come mostrano i dati sulle quote di mercato per Francia, Spagna e Italia; ancora più ridotta la funzione delle cooperative nei Paesi dell'Europa centro orientale, come nel caso della Polonia ma anche di altri Stati confinanti.

I dati sul ruolo della cooperazione nella valorizzazione della materia prima agricola si riferiscono ad un valore medio che è il risultato di un indice ponderato su otto principali settori agricoli: carne ovina, suina, zucchero, cereali, olivicolo, vitivinicolo, ortofrutticolo e lattiero-caseario. È possibile quindi esaminare anche quali performance esprime il sistema cooperativo nei principali settori agricoli europei. Anche in questo caso, come per la lettura geografica, l'importanza della cooperazione differisce sensibilmente (figura 1.6).

Il settore che presenta il più elevato grado di organizzazione della produzione in cooperative è quello lattiero-caseario, anche in ragione delle caratteristiche di elevata deperibilità della materia prima e di volatilità dei prezzi, che registra una quota cooperativa di poco inferiore al 60%. Come visto per i dati complessivi, anche nel caso del settore lattiero-caseario i Paesi che mostrano maggiori livelli di organizzazione sono quelli del nord Europa (dove in alcuni casi la quota cooperativa supera il 90%), mentre è più contenuto il ruolo nei Paesi mediterranei e orientali.

**Figura 1.5. Cooperazione agroalimentare nell'UE28: quote di produzione agricola valorizzate\* dalla cooperazione nei principali Paesi europei (2010)**



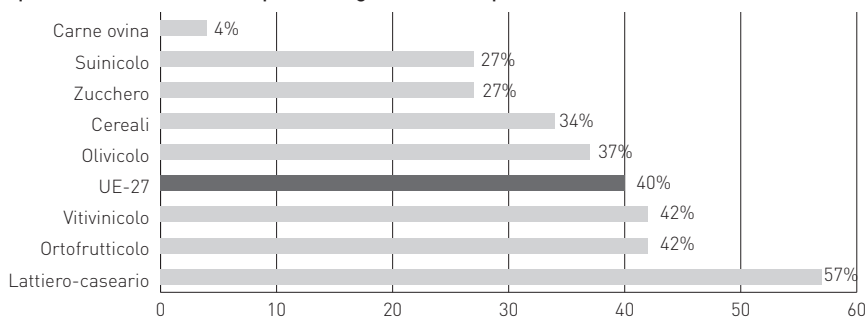
\*Indice ponderato su otto principali settori agricoli: carne ovina, suina, zucchero, cereali, olivicolo, vitivinicolo, ortofrutticolo e lattiero-caseario e riferito al valore della produzione agricola.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Bijman et al., 2012.

Nel caso della produzione ortofrutticola e vitivinicola la cooperazione valorizza sul mercato oltre il 40% della produzione agricola totale, con evidenze territoriali particolari in funzione anche del livello di diffusione delle colture. Per l'ortofrutta i Paesi che registrano le performance migliori delle imprese cooperative sono i Paesi Bassi

(95%) e il Belgio (83%), mentre ancora una volta i territori meno organizzati sono quelli dell'Europa centro-orientale.

**Figura 1.6. Cooperazione agroalimentare nell'UE28: quote di mercato delle cooperative agroalimentari per settore (2010)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Bijman et al., 2012.

Poco più di 1/3 della produzione olivicola e cerealicola europea viene intermediata dalle cooperative, un ruolo che nel caso del settore olivicolo è determinato da pochi territori, che sono anche quelli in cui viene ottenuta la quasi totalità della produzione comunitaria. In questo comparto i Paesi più organizzati sono la Spagna (70%) e il Portogallo (30%), mentre l'Italia rappresenta il fanalino di coda con una quota di mercato cooperativa di appena il 5%.

Nel caso del settore cerealicolo il valore medio è frutto di posizionamenti nazionali molto differenziati, che segnano i valori più elevati in Francia (74%), Austria (70%) e Paesi Bassi (55%).

La produzione di zucchero e di carne suina presenta un tasso medio di organizzazione della produzione primaria in cooperativa pari al 27%; a determinare tale risultato sono, nel caso dello zucchero, soprattutto i Paesi Bassi (100%) e la Francia (62%), poiché nelle altre realtà in cui si registra la presenza di cooperative bieticole-saccarificare la quota di mercato relativa non supera il 30%. Relativamente alla carne suina i livelli di organizzazione più significativi (e quindi elevate quote di mercato cooperative) si rilevano in Francia (94%), Danimarca (86%), Finlandia (81%) e Svezia (51%), mentre rimane più contenuta la quota di mercato negli altri Stati membri.

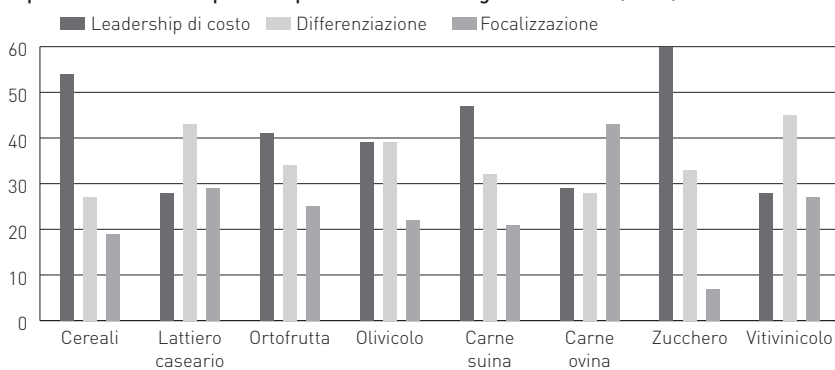
Per la carne ovina le performance del sistema cooperativo sono estremamente contenute, sia in ragione della bassa diffusione dell'attività produttiva che per una domanda molto contenuta: solo il 4% del mercato è governato dalle imprese cooperative, che risultano presenti in pochi Stati membri e raggiungono il più alto livello di organizzazione in Svezia (55%).

Due ultimi aspetti possono contribuire a caratterizzare ulteriormente il fenomeno cooperativo agroalimentare in Europa; il primo riguarda le diverse strategie di mercato che un'azienda può attivare e il secondo la distribuzione delle imprese cooperative

sulla base della quota di fatturato derivante da prodotti a marchio. In relazione alle strategie di mercato, un'impresa può adottare una leadership di costo, una differenziazione produttiva oppure può focalizzarsi su una nicchia di mercato; tuttavia, anche una combinazione di differenziazione e focalizzazione è possibile.

La figura 1.7 mostra chiaramente come le diverse impostazioni strategiche delle cooperative siano funzione del settore di appartenenza; la leadership di costo viene considerata come un fattore chiave per la creazione del vantaggio competitivo in particolare nei settori in cui il prodotto è maggiormente indifferenziato (cereali, zucchero e carne suina), mentre la differenziazione assume un ruolo chiave per le produzioni lattiero-casearie e vitivinicole, molto più semplici da caratterizzare e distinguere agli occhi del consumatore.

**Figura 1.7. Cooperazione agroalimentare nell'UE28: ripartizione delle cooperative per settore e strategie di mercato (2011)**



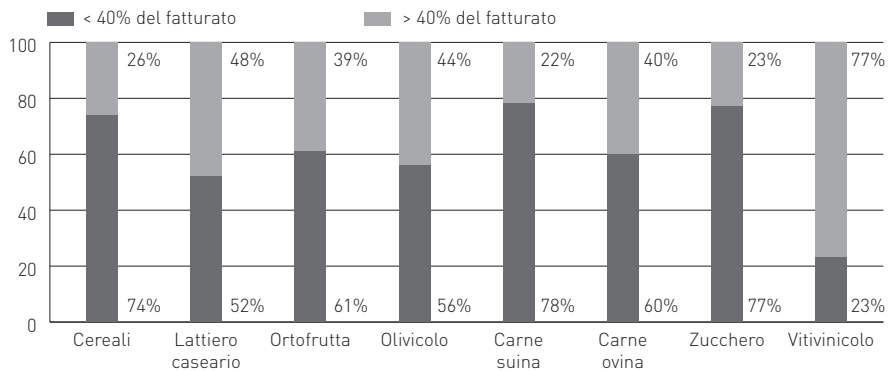
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Bijman et al., 2012.

Le cooperative ortofrutticole e olivicole sembrano basarsi su una combinazione di leadership di costo e differenziazione e, infine, le realtà attive nel settore della carne ovina prediligono la focalizzazione su specifiche nicchie di mercato definite da un basso numero di consumatori rispetto agli altri settori considerati.

A conclusione delle riflessioni precedenti è possibile considerare le evidenze contenute nella figura 1.8, che mostra la distribuzione delle imprese cooperative sulla base della quota di fatturato che deriva dalla vendita di prodotti di marca.

Emerge immediatamente come ad eccezione del vitivinicolo, in cui prevalgono le imprese che ottengono più del 40% del fatturato complessivo dalla vendita di prodotti di marca, in tutti gli altri comparti vale il contrario, seppur con intensità differenti. Nel lattiero-caseario le imprese che derivano una quota significativa di fatturato dalla vendita di prodotti di marca sono circa la metà, anche se resta elevata la quota di imprese che non investe in attività di *branding*. Le attività legate allo sviluppo della marca tendono invece ad essere meno importanti negli altri settori, in particolare nello zucchero, carne suina e nei cereali.

**Figura 1.8. Cooperazione agroalimentare nell'UE28: ripartizione delle cooperative sulla base della quota di fatturato derivante dalla vendita di prodotti di marca (2011)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Bijman et al., 2012.

## 2. I numeri della cooperazione agroalimentare italiana

### 2.1 LA FORMA DI IMPRESA COOPERATIVA NELL'AGROALIMENTARE ITALIANO

Nel capitolo precedente è stata rilevata l'ampia diffusione internazionale della cooperazione nel sistema agroalimentare; nel lungo periodo, infatti, l'impresa cooperativa riesce a coniugare i propri principi di democraticità, mutualità e solidarietà con la sostenibilità economica, giocando così un ruolo di primo piano nello scenario competitivo al pari delle imprese di capitali. Analogamente avviene in Italia, come verrà ampiamente descritto nel corso del presente capitolo. Tuttavia la realtà italiana ha alcune specificità che saranno anch'esse evidenziate, al fine di cogliere le peculiarità del modello cooperativo agroalimentare nazionale rispetto a quelli esteri.

La legislazione nazionale<sup>3</sup> identifica come elemento caratteristico dell'impresa cooperativa il suo agire con fini mutualistici (box 2.1). Il principio mutualistico si sostanzia nella *mission* della cooperativa di garantire beni, servizi o occasioni di lavoro ai propri soci a condizioni migliori di quelle che otterrebbero se agissero in autonomia sul libero mercato. In presenza di profitti, la loro distribuzione avviene sotto forma di ristorno, corrisposto ai soci, non in funzione del capitale apportato – come avviene nelle imprese di capitali – ma sulla base dell'entità dello scambio mutualistico che intercorre fra il socio e la cooperativa.

#### **Box 2.1. Impresa cooperativa e mutualità in Italia**

Il perseguimento degli obiettivi mutualistici consente alle cooperative di godere di particolari benefici fiscali. La normativa italiana distingue pertanto fra "imprese cooperative a mutualità prevalente" e "cooperative diverse", che non rispettano i requisiti della prevalenza mutualistica.

---

<sup>3</sup> Costituzione della Repubblica (art. 45) e il Codice Civile (art. 2511).

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.

**Questa definizione offre un'interpretazione generale dell'impresa cooperativa, che assume poi declinazioni specifiche in relazione allo specifico ambito di riferimento. Essa si caratterizza infatti per la grande elasticità con cui può rispondere a esigenze diverse, da quelle di natura più prettamente economica in diversi settori produttivi**

(agroalimentare, costruzioni, manifatturiero e servizi) a quelle di carattere sociale.

Nel settore agroalimentare italiano le forme di impresa cooperativa più diffuse sono di tre tipi<sup>4</sup>: le cooperative di conferimento, di utenza e di lavoro. Il primo tipo è la forma più diffusa. La cooperazione in questo caso funge da strumento di concentrazione dell'offerta della materia prima agricola dei soci, di valorizzazione attraverso il processo di trasformazione in prodotti finiti e successivamente di commercializzazione sul mercato domestico ed internazionale. Le cooperative di conferimento operano ad uno o più stadi di questo processo e lo scambio mutualistico con i propri soci si sostanzia nell'approvvigionamento di materie prime agricole direttamente dai soci agricoltori o di semi-trasformati e anche prodotti finiti da altre imprese cooperative, come ad esempio accade nelle strutture di secondo grado. Nel caso del conferimento la forma cooperativa consente di rafforzare il profilo competitivo delle aziende agricole poste a monte della filiera, salvaguardandone allo stesso tempo l'autonomia operativa. Essa può, infatti, essere intesa come una proiezione a valle dell'imprenditore agricolo che, tramite l'impresa cooperativa a cui è associato, può governare le successive fasi di concentrazione e aggregazione dell'offerta agricola, di trasformazione delle materie prime e di commercializzazione dei prodotti finali. Con il valore aggiunto recuperato in questi stadi della filiera agroalimentare, la cooperativa è in grado di remunerare più proficuamente, rispetto al mercato, i propri soci agricoltori per la materia prima conferita. Questa funzione diviene tanto più necessaria quanto più elevato è il grado di polverizzazione produttiva di un settore agricolo.

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 su ampia scala degli input necessari per il ciclo produttivo agricolo (agrofarmaci, concimi, sementi, mangimi, mezzi meccanici, servizi finanziari ed assicurativi, ecc.). Le ampie dimensioni consentono alla cooperativa di esercitare un maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori e recuperare efficienza. Il valore creato da queste attività è condiviso con la base sociale sotto forma di erogazione di servizi specifici e di prezzi di acquisto di beni e servizi più vantaggiosi rispetto alle ordinarie condizioni di mercato.

Infine nelle cooperative di lavoro i soci forniscono manodopera, svolgendo attività agricole e/o servizi a supporto della produzione agricola. In questo caso la cooperativa valorizza il lavoro fornito dal socio, sia in termini di condizioni di impiego che di remunerazione. In agricoltura questo tipo di cooperativa è diffuso nella conduzione e coltivazione di terreni agricoli o nella gestione delle risorse forestali, oltre che nel caso dell'erogazione di alcune tipologie di servizi. Non mancano infine esempi di cooperative che prestano la manodopera durante specifiche fasi del ciclo agricolo in specifici settori produttivi (ad esempio nell'ortofrutta per la raccolta).

---

<sup>4</sup> Le cooperative sociali, pur essendo attive in agricoltura, non sono oggetto di studio nel presente rapporto.

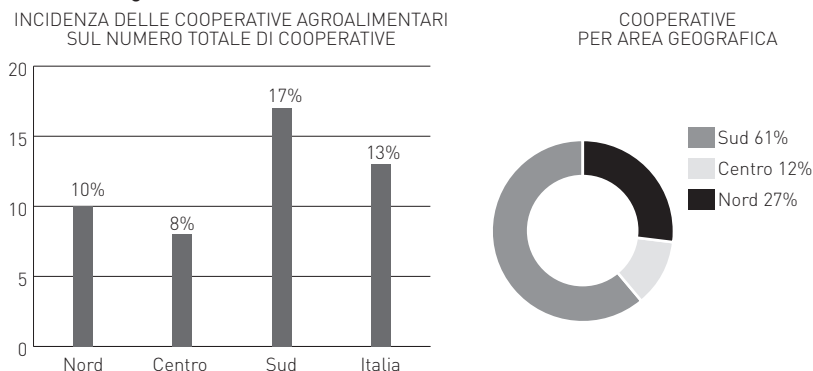
La possibilità di adottare questi diversi modelli organizzativi, in relazione alle specifiche esigenze di un settore produttivo dell'agroalimentare o di un territorio e del relativo grado di sviluppo, conferisce alla forma cooperativa una grande plasticità e capacità di risposta ed adattamento ad esigenze differenti. La sua diffusione in Italia è pertanto ampia e diversificata, così come descritto nei paragrafi successivi.

## 2.2 LA CONSISTENZA DELLE COOPERATIVE AGROALIMENTARI IN ITALIA

È possibile trarre alcune prime indicazioni sulla diffusione e l'evoluzione del fenomeno cooperativo nell'agroalimentare italiano dalla lettura dei dati di iscrizione delle cooperative al Registro delle imprese<sup>5</sup>. Questa fonte offre, infatti, indicazioni aggiornate sulla consistenza delle imprese attive declinate per settore di attività e area geografica<sup>6</sup>.

Con riferimento al settore agroalimentare, nel 2013 sono iscritte al registro 9.795 cooperative attive. Se rapportate al totale delle imprese con questa forma giuridica complessivamente attive in Italia in tutti i settori – pari a 76.774 unità – esse incidono per il 13%. Nel territorio l'incidenza della cooperazione agroalimentare sul totale è diversificata, risultando più elevata al sud (17%), rispetto al centro ed al nord. Conseguentemente il maggior numero di unità è localizzato nel sud del paese (poco meno di 6.000 cooperative pari al 61% del totale) rispetto al centro e al nord in cui si trovano rispettivamente il 12% ed il 27% delle imprese cooperative agroalimentari (figura 2.1).

**Figura 2.1. Registro delle imprese: distribuzione geografica delle imprese cooperative attive del settore agroalimentare (31/12/2013)**



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

<sup>5</sup> Le altre fonti statistiche ufficiali – come ad esempio i Censimenti Istat sull'agricoltura e su industria e servizi, le banche del lavoro che impiegano dati INPS – non sono stati presi in considerazione in questo rapporto, poiché offrono una visuale parziale o non aggiornata della diffusione della forma di impresa cooperativa nell'agroalimentare italiano.

<sup>6</sup> Per l'attribuzione dell'area geografica si fa riferimento alla sede legale della cooperativa.



Riguardo l'attività economica, la maggiore presenza è legata alla fase primaria (73%), cui segue la trasformazione alimentare (15%) e del commercio<sup>7</sup> (12%). Questa ripartizione generale si declina in maniera differente in relazione all'area geografica; infatti al sud le cooperative agricole sono predominanti (78%) rispetto a quelle della trasformazione e del commercio. All'opposto il nord mostra una ripartizione più omogenea, con il 39% delle imprese attive nella trasformazione e commercializzazione, sintomo di un maggiore grado di sviluppo del sistema per la maggiore proiezione a valle nella filiera agroalimentare (tabella 2.1).

Tabella 2.1. Registro delle imprese: imprese cooperative attive dell'agroalimentare per area geografica e attività economica (31/12/2013)

Area geografica	Agricoltura		Industria alimentare		Commercio ingrosso		Cooperazione agroalimentare
	num.	%	num.	%	num.	%	num.
Nord	1.608	61%	672	25%	359	14%	2.639
Centro	847	72%	200	17%	133	11%	1.180
Sud	4.660	78%	615	10%	701	12%	5.976
<b>Italia</b>	<b>7.115</b>	<b>73%</b>	<b>1.487</b>	<b>15%</b>	<b>1.193</b>	<b>12%</b>	<b>9.795</b>

\*Sedi legali di cooperative attive.

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

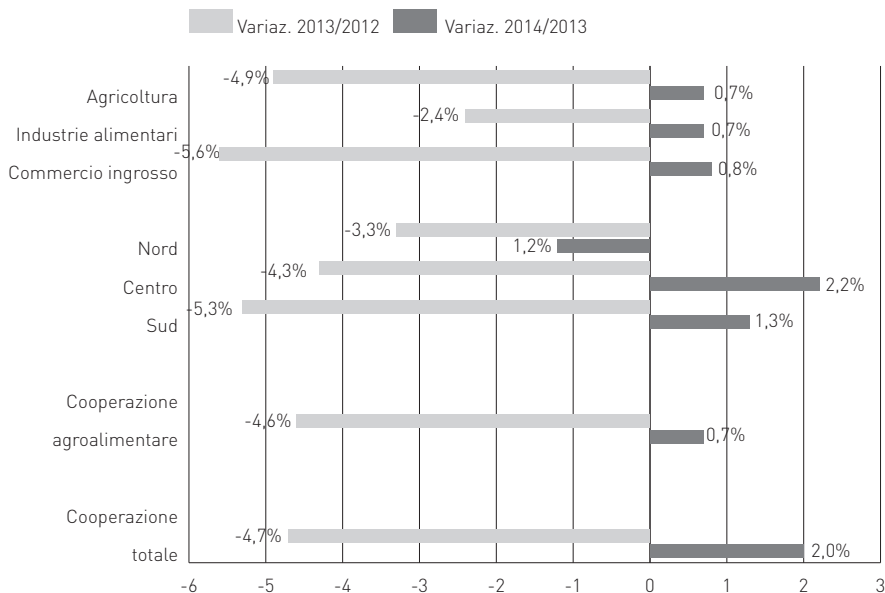
Nel corso degli ultimi anni la cooperazione ha subito un processo di ridimensionamento delle unità attive (-5,5% nel periodo 2010-2013 a livello complessivo); questo processo ha interessato con maggiore intensità l'agroalimentare, il cui calo di imprese attive è stato più accentuato e pari all'8,3%.

La contrazione del numero di imprese agroalimentari è stata particolarmente evidente in tempi più recenti; nel 2013 il calo rispetto all'anno precedente è stato pari al 4,6% (in linea quanto avvenuto a livello generale), ma ha avuto un maggiore intensità nel centro-sud e nei settori di attività dell'agricoltura e del commercio (figura 2.2). Questo fenomeno, se da un lato, è indicativo di un percorso di ristrutturazione in cui al calo delle unità si affianca una crescita dimensionale delle imprese attive, dall'altro, è anche espressione della difficile situazione economica legata alla prolungata situazione di crisi. Nel 2014 rispetto all'anno precedente, viceversa si registra un'inversione di tendenza; la cooperazione nel suo insieme cresce del 2,0%, così come accade, anche se in maniera più contenuta, per l'agroalimentare (+0,7%). La crescita del numero di cooperative agroalimentari attive avviene senza rilevanti differenze fra i diversi settori agricolo, della trasformazione industriale e del commercio; a livello geografico è localizzata nella parte centrale e meridionale del paese (rispettivamente +2,2% e +1,3%), mentre nel nord Italia prosegue la tendenza al calo (-1,2%). In quest'area, infatti, ove è

7 Nella categoria del commercio sono state selezionate le imprese cooperative con attività relative al settore agroalimentare (codici ATECO: 46.11; 46.17; 46.21; 46.22; 46.23; 46.31; 46.32; 46.33; 46.34; 46.35; 46.36; 46.37; 46.38; 46.39).

localizzata la parte più evoluta della cooperazione agroalimentare, sembrano prevalere le dinamiche di contrazione legate ad un processo di concentrazione delle imprese e di consolidamento e crescita dimensionale.

**Figura 2.2. Registro delle imprese: variazione 2013/2012 e 2014/2013 delle cooperative agroalimentari per localizzazione geografica e attività economica**



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

### 2.3 LE DIMENSIONI E LE TENDENZE DELLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ASSOCIATA

I dati del Registro delle imprese offrono indicazioni puntuali e di trend sulla diffusione delle cooperative agroalimentari in Italia, ma non consentono di identificarne il peso economico in termini di giro d'affari e dipendenti, oltre che la rilevanza in termini di ampiezza della base sociale.

Per offrire uno spaccato più analitico della cooperazione agroalimentare, il focus di indagine dell'Osservatorio è costituito dalle imprese associate alle principali organizzazioni di rappresentanza attive nel settore agroalimentare riconosciute dal Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop<sup>8</sup>). Pur rappresentando una parte della coo-

<sup>8</sup> Nelle elaborazioni dei dati riferiti al 2011, 2008 e 2006, l'Osservatorio considerava anche le cooperative aderenti ad UNCI. Nel 2013 quest'organizzazione ha perso il riconoscimento ministeriale e pertanto, a partire dall'elaborazione dei dati del 2012, non è stata considerata nell'universo della cooperazione associata. Conseguentemente le dimensioni di tale universo hanno subito un ridimensionamento legato alla contra-

perazione agroalimentare presente sul territorio nazionale, il riferimento alle imprese associate ed alle relative informazioni fornite dalle organizzazioni di rappresentanza consente infatti all'Osservatorio, grazie ad una metodologia di analisi e stima ormai consolidata (box 2.2), di ricostruire un quadro analitico e aggiornato dei principali indicatori economici.

### **Box 2.2. Metodologia di raccolta ed elaborazione dei dati**

L'elaborazione dei principali indicatori economici 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-Concooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Le organizzazioni mettono a disposizione i dati raccolti nei loro archivi grazie all'attività di revisione che periodicamente svolgono presso le cooperative. Sono forniti gli elenchi delle cooperative iscritte, la relativa anagrafica, il settore di attività, gli indicatori economici (fatturato, soci e addetti) al loro maggior grado di aggiornamento e dettaglio. I dati provenienti da ogni organizzazione sono aggregati in un unico database, grazie ad un processo di omogeneizzazione delle diverse variabili. Le informazioni mancanti, ove possibile, sono integrate grazie alla banca dati AIDA – Bureau Van Dijk. I dati relativi alle cooperative unitarie, ossia quelle iscritte contemporaneamente ad una o più organizzazioni, sono considerati una sola volta.

In particolare, le principali fasi di lavoro che hanno caratterizzato la costruzione del database di quest'annualità operativa dell'Osservatorio, sono consistite in:

- a) standardizzazione della classificazione settoriale delle cooperative: le diverse organizzazioni classificano le cooperative agroalimentari in settori di attività secondo metodi differenti, per cui è compito dell'Osservatorio omogeneizzare questo tipo di informazione seguendo una propria classificazione.
- b) Integrazione dei dati mancanti: nei diversi archivi delle organizzazioni alcuni valori economici possono risultare mancanti. L'Osservatorio ha integrato perciò i valori di fatturato 2013 con i dati presenti all'interno della banca dati AIDA. Ove non disponibili, i fatturati sono stati attribuiti 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 mancanza di informazioni, si è direttamente proceduto con la stima dei relativi valori, poiché il dato non è desumibile da nessuna fonte alternativa.

---

zione del numero di cooperative censite rispetto all'annualità precedente. Una quota importante di queste cooperative era unitaria, cioè iscritta anche a un'altra organizzazione, per cui ha continuato a far parte dell'universo della cooperazione agroalimentare associata. Nonostante ciò vi sono state delle ripercussioni 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). Anche in quest'annualità UNCI non è stata considerata, quindi la rappresentazione dei dati del 2013 e la proiezione per il 2014 effettuate nel corso di questa annualità di lavoro sono omogenee con quelle del 2012.

c) 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. In questa fase, l'Osservatorio ha fatto un'attenta selezione delle imprese presenti nell'intero universo della cooperazione agroalimentare associata, che comprende anche alcune imprese di capitali controllate da imprese cooperative.

Il database ha così consentito di procedere con le elaborazioni finali del fatturato, degli addetti e delle adesioni della cooperazione agroalimentare associata nel suo complesso.

Ai fini della lettura dei dati, è necessario, però, sottolineare che il continuo affinamento delle procedure di stima dell'Osservatorio, la mancanza di una 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 2013 siano solo in parte confrontabili con quelli delle annualità precedenti. Per superare questo limite l'Osservatorio ha selezionato le imprese presenti nel database continuativamente nelle annualità 2011, 2012 e 2013 (4.492) ed ha stimato il trend dei tre indicatori (fatturato, addetti, soci) nel corrispondente periodo. Questo procedimento ha permesso di depurare le variazioni dagli effetti legati alla mancanza di un'organizzazione di rappresentanza e dal fatto che alcune imprese possono uscire dalla base associativa pur continuando la loro attività di impresa. Questo campione rappresenta il 95% del fatturato totale della cooperazione agroalimentare associata ed è quindi altamente rappresentativo del trend generale. Infine le organizzazioni hanno fornito anche la consistenza delle cooperative iscritte al 2014 e la loro anagrafica, consentendo così di stimare anche le dimensioni del fatturato per la medesima annualità. Questo è stato possibile grazie alla disponibilità di alcune informazioni provenienti dalla banca dati AIDA e di stime originali basate sui risultati delle indagini dirette realizzate dall'Osservatorio per monitorare le dinamiche congiunturali delle imprese cooperative. Anche in questo caso è stato stimato il dato di variazione del fatturato rispetto all'anno precedente selezionando le imprese presenti continuativamente nelle annualità dal 2011 al 2014, con una rappresentatività del 95% del fatturato. Le stesse indagini dirette svolte dall'Osservatorio sono state impiegate per raccogliere i dati di mutualità, il valore dei conferimenti e degli approvvigionamenti oltre che delle esportazioni delle cooperative. I valori dei campioni coinvolti nelle diverse indagini sono stati poi riportati all'universo attraverso procedure di stima originali.

Nel 2013 le cooperative agroalimentari associate alle quattro principali Organizzazioni di rappresentanza italiane sono 5.024, esprimono un fatturato pari a circa 36,1 miliardi di euro, coinvolgono 92.049 addetti e raccolgono circa 815.900 adesioni<sup>9</sup> (tabella 2.2). Il dato è al netto del peso economico delle cooperative unitarie (box 2.3).

---

<sup>9</sup> 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.

Un'impresa cooperativa associata ha dimensioni medie pari a 7,2 milioni di euro, impiega oltre 18 dipendenti e coinvolge 162 aderenti.

**Tabella 2.2. Cooperazione agroalimentare italiana associata: totale e consolidato (2013)**

	<b>Imprese</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Addetti</b>	<b>Adesioni</b>
	<b>(num.)</b>	<b>(mln €)</b>	<b>(num.)</b>	<b>(num.)</b>
Cooperazione	5.024	36.147	92.049	815.898
Dimensioni medie per impresa		7,2	18,3	162,4

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

### **Box 2.3. Il peso delle cooperative unitarie**

Le cooperative unitarie sono iscritte a più di una delle organizzazioni di rappresentanza (alcune cooperative sono iscritte contemporaneamente a due organizzazioni di rappresentanza ed in taluni casi anche a tre). Il loro contributo è rilevante, poiché in genere si tratta di imprese di grandi dimensioni; pur essendo nel 2013 solo 117 (2,3% del totale), i valori economici, se non depurati, sarebbero sovrastimati rispettivamente del 10,7% per il fatturato, del 9,2% per gli addetti e del 4,6% per le adesioni.

	<b>Imprese</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Addetti</b>	<b>Adesioni</b>
	<b>(num.)</b>	<b>(mln €)</b>	<b>(num.)</b>	<b>(num.)</b>
Totale con cooperative unitarie	5.141	40.473	101.364	855.284
Totale al netto delle cooperative unitarie	5.024	36.147	92.049	815.898
Differenza	117	4.326	9.315	39.386
	2,3%	10,7%	9,2%	4,6%

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

Il dato medio non consente però di comprendere a pieno la natura le caratteristiche strutturali delle cooperative associate. Il tessuto produttivo è, infatti, caratterizzato da una forte eterogeneità, che emerge con evidenza attraverso una lettura dei dati disaggregati per classe di fatturato delle imprese (figura 2.3).

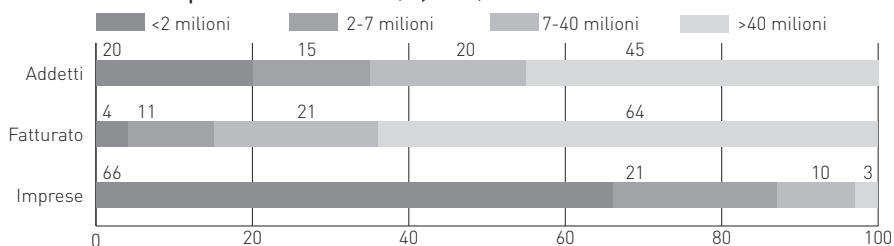
La cooperazione può contare su imprese di grandi dimensioni, che, da un lato, si occupano della trasformazione della materia prima e commercializzazione di prodotti finiti grazie ad un forte orientamento al mercato o, dall'altro, vendono beni e servizi per il ciclo produttivo agricolo. Si tratta di un nucleo ristretto di imprese – 138 pari al 3% del totale – che fatturano oltre 40 milioni di euro e sono in grado di generare il 64% del giro d'affari dell'intera cooperazione associata, coinvolgendo il 45% degli occupati.

Accanto a queste si trovano numerosissime medie e piccole strutture con funzioni e orientamenti produttivi diversi; forniscono servizi agli imprenditori agricoli o ad altre cooperative, rappresentano forme di aggregazione primaria della produzione agricola, trasformano e commercializzano prevalentemente di scala locale o, infine, entrano in rete con le strutture più grandi conferendo loro materia prima, prodotti semilavo-

rati o finiti. Queste cooperative di dimensioni intermedie (fatturato compreso fra i 2 ed i 40 milioni di euro) sono circa il 30% delle imprese associate e complessivamente rappresentano un terzo del fatturato e degli addetti.

Infine le cooperative molto piccole (fatturato inferiore ai 2 milioni di euro) sono ben i due terzi del totale; la quota di fatturato di loro pertinenza è estremamente limitata e pari ad appena il 4%, ma costituiscono un importante bacino occupazionale, coinvolgendo il 20% degli addetti. In questa categoria rientrano, infatti, oltre a piccole cooperative di conferimento, gran parte delle cooperative *labour intensive* di lavoro – ad esempio conduzione terreni, forestali, di raccolta ortofrutta, ecc. – e che erogano servizi.

**Figura 2.3. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione di imprese, fatturato e addetti per classi di fatturato (% 2013)**



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

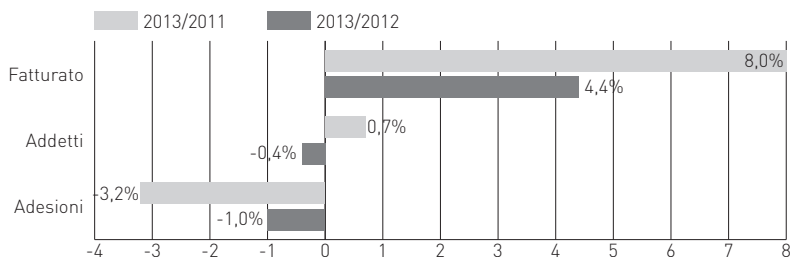
In termini di tendenza, il fatturato della cooperazione agroalimentare associata mostra una dinamica di medio periodo positiva (+8,0% nel periodo 2011-2013), che ha consentito di sostenere l'occupazione (+0,7% nello stesso periodo). Nel corso del 2013, pur a fronte di una crescita del fatturato rispetto all'anno precedente (+4,4%), l'occupazione mostra una leggera flessione (-0,4%) (figura 2.4). Questa flessione è giustificata dai negativi effetti del ciclo economico, che ha portato ad una forte crescita del tasso di disoccupazione trasversalmente in tutti i settori dell'economia italiana ed in particolare l'industria alimentare italiana nel complesso, a fronte della debole crescita degli occupati della sua componente cooperativa, ha registrato nello periodo 2011-2013 una contrazione del numero di persone impiegate del 0,9%<sup>10</sup>.

Sul fronte delle adesioni il calo degli ultimi anni (-3,2% nel periodo 2011-2013) può essere principalmente ricondotto alla fisiologica contrazione del numero delle aziende agricole, conseguente al processo di ristrutturazione che sta attraversando l'agricoltura italiana. Rispetto ai dati dell'ultimo censimento dell'agricoltura del 2010, nel 2013 il tessuto produttivo agricolo ha registrato, infatti, una riduzione delle unità aziendali del 9,2%<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Fonte Eurostat.

<sup>11</sup> Fonte Istat.

**Figura 2.4. Cooperazione agroalimentare italiana associata\*: trend dei principali indicatori (2013/2012 e 2013/2011)**



\*Imprese presenti nell'universo della cooperazione associata continuativamente nel periodo 2013-2011.  
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

## 2.4 LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ASSOCIATA

I dati del Registro delle imprese, presentati in precedenza, mostrano come la cooperazione agroalimentare sia diffusa sull'intero territorio nazionale. Grazie alle informazioni più dettagliate della cooperazione associata è possibile inoltre comprendere il grado di sviluppo raggiunto e il ruolo economico rivestito da questa forma di impresa nelle diverse aree del paese.

A differenza di quanto visto per i dati del Registro delle imprese, la cooperazione agroalimentare associata presenta nel 2013 una distribuzione equilibrata del numero di imprese nelle diverse macro aree geografiche del paese (tabella 2.3). Nord e sud hanno, infatti, un numero di cooperative simili, di poco superiore alle 2.000 unità, con una leggera prevalenza di quelle settentrionali (44% del totale, contro il 42% del sud); il centro viceversa ha un ruolo più contenuto per la sua minore ampiezza geografica. Leggendo però gli indicatori economici emerge un'elevata concentrazione del fatturato e degli addetti nel nord del paese (rispettivamente l'82% e il 66%).

Queste differenze sono ancora più evidenti se si analizzano i valori medi di fatturato e addetti per impresa (figura 2.5). Il nord ha un valore dei ricavi medio per cooperativa di 13,3 milioni di euro – quasi pari al doppio del valore medio nazionale di 7,2 milioni di euro – e poco più di 27 addetti.

Nel resto del paese viceversa i valori medi sono nettamente inferiori e pari rispettivamente a 3,4 milioni di euro e 14,5 addetti al centro e a 2,0 milioni di euro e 10,2 addetti al sud.

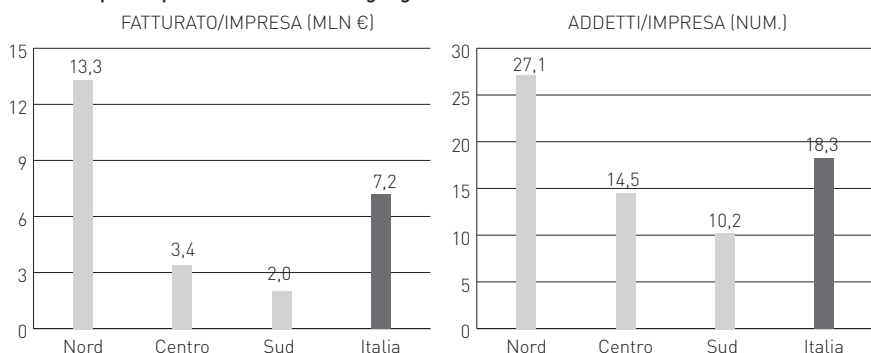
L'ampiezza di queste differenze è rilevante, nonostante occorra tener conto che nel nord dell'Italia è localizzata la sede legale di alcune grandi cooperative, il cui bacino di approvvigionamento delle materie prime si estende anche in altre parti del territorio italiano (ad esempio nell'ortofrutta, nel vitivinicolo, nella carne) o che gestiscono stabilimenti produttivi dislocati anche in altre regioni.

**Tabella 2.3. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche per area geografica (2013)**

	Imprese		Fatturato		Addetti	
	num.	%	mln €	%	num.	%
Nord	2.233	44%	29.702	82%	60.613	66%
Centro	697	14%	2.335	7%	10.133	11%
Sud	2.094	42%	4.109	11%	21.303	23%
Italia	5.024	100%	36.147	100%	92.049	100%

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

**Figura 2.5. Cooperazione agroalimentare italiana associata: principali valori medi di fatturato e addetti per impresa in diverse aree geografiche (2013)**



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

Disaggregando i dati per regioni è possibile evidenziare come la cooperazione agroalimentare associata si concentri in alcune aree specifiche del paese (tabella 2.4 e figura 2.6). In particolare quattro regioni – Emilia-Romagna, Veneto, Trentino Alto Adige, Lombardia – generano il 75% del fatturato della cooperazione associata pur essendo localizzate nel loro territorio appena il 29% delle imprese totali. La leadership è saldamente detenuta dell’Emilia-Romagna, che da sola con oltre 13 miliardi di euro contribuisce per circa un terzo al fatturato cooperativo ed è la seconda regione per numerosità di imprese (701 imprese pari al 14% del totale).

In termini di numero di imprese è, infatti, preceduta solo dalla Sicilia (764 cooperative) e seguita da un’altra regione del sud, la Puglia (430); l’incidenza sul fatturato di queste due regioni è però limitata e pari complessivamente ad appena il 5% del totale.

La lettura dei dati per regione evidenzia quindi come, ad una presenza cooperativa diffusa sul territorio, faccia riscontro un elevato grado di sviluppo concentrato di fatto in un’area ristretta del paese. Sono, infatti, solo le 4 principali regioni per fatturato a detenere dimensioni media di impresa superiori al dato medio nazionale.

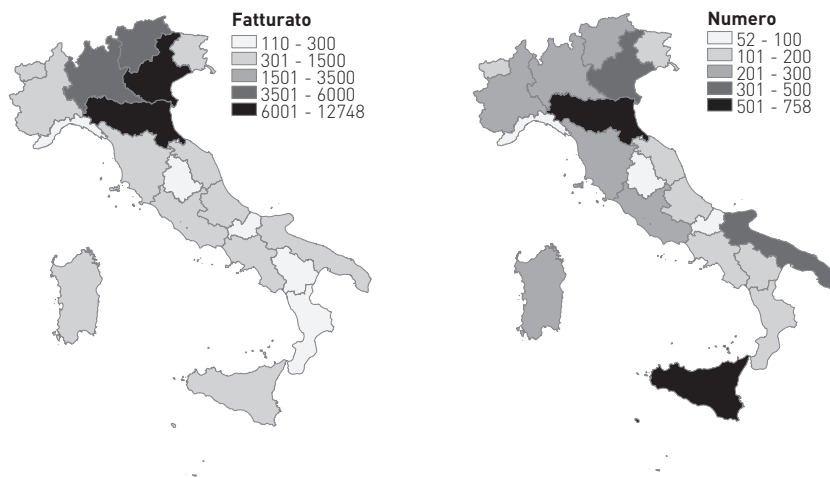


**Tabella 2.4. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione regionale di cooperative e fatturato (2013)**

Regione	Imprese		Fatturato		Fatturato/ impresa
	num.	%	mln €	%	mln €
Emilia Romagna	701	14%	13.143	36%	18,7
Veneto	317	6%	6.753	19%	21,3
Trentino Alto Adige	211	4%	3.735	10%	17,7
Lombardia	273	5%	3.563	10%	13,1
Piemonte	297	6%	1.057	3%	3,6
Sicilia	764	15%	921	3%	1,2
Marche	130	3%	874	2%	6,7
Puglia	430	9%	852	2%	2,0
Friuli Venezia Giulia	188	4%	774	2%	4,1
Abruzzo	143	3%	660	2%	4,6
Toscana	232	5%	648	2%	2,8
Campania	191	4%	605	2%	3,2
Valle D'Aosta	177	4%	598	2%	3,4
Lazio	258	5%	532	1%	2,1
Sardegna	250	5%	482	1%	1,9
Umbria	77	2%	282	1%	3,7
Calabria	160	3%	221	1%	1,4
Basilicata	104	2%	220	1%	2,1
Molise	52	1%	149	0%	2,9
Liguria	69	1%	79	0%	1,1
<b>Italia</b>	<b>5.024</b>	<b>100%</b>	<b>36.147</b>	<b>100%</b>	<b>7,2</b>

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

**Figura 2.6. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione di cooperative e fatturato per regione (2013)**

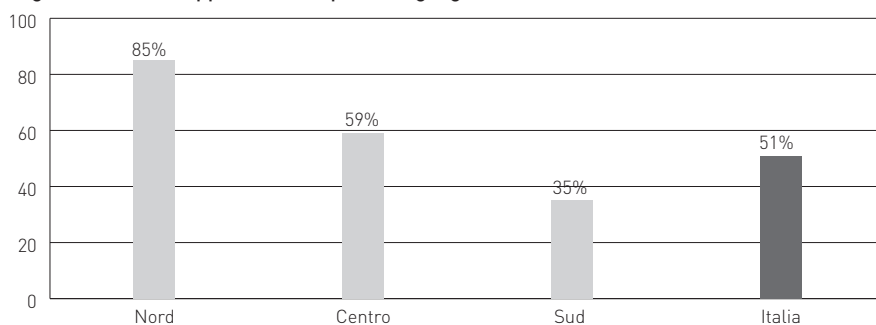


Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

A livello geografico infine è possibile fare un'ultima considerazione che illustra l'importanza della cooperazione associata nel contesto più generale della cooperazione agroalimentare, attraverso il confronto dei dati di numerosità di imprese della prima con quelli forniti dal Registro delle imprese.

Complessivamente a livello nazionale l'universo della cooperazione associata rappresenta il 51% sul totale delle cooperative agroalimentari attive (figura 2.7). Questa percentuale però si alza significativamente fino a coinvolgere la stragrande maggioranza delle imprese del nord (85%), è superiore al dato medio al centro (59%) e al contrario è nettamente più contenuta al sud (35%). Le imprese cooperative tendono quindi a fare riferimento a un'organizzazione di rappresentanza più frequentemente al nord che nel centro-sud. Poiché però al nord si concentrano le cooperative in grado di generare i maggiori valori economici, ne consegue che la parte più dinamica della cooperazione è anche quella che fa riferimento alle stesse organizzazioni di rappresentanza<sup>12</sup>.

**Figura 2.7. Cooperazione agroalimentare italiana associata: grado di associazione alle organizzazioni di rappresentanza per area geografica (2013)**



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

## 2.5 I PRINCIPALI SETTORI PRODUTTIVI COOPERATIVI

La diversa presenza nel territorio, che in parte riflette la vocazionalità agricola delle produzioni, la polarizzazione fra grandi e piccole strutture e il differente grado di sviluppo in relazione alla dimensione ed all'area geografica sono tratti dominanti della

<sup>12</sup> Ulteriori dati confermano che alla cooperazione associata facciano riferimento le cooperative più dinamiche. Estrahendo dalla banca dati AIDA del Bureau Van Dijk le cooperative che hanno gli stessi codici ATECO utilizzati per i dati dal Registro delle imprese, le imprese con un dato di fatturato disponibile nel 2013 - depurate di 4 grandi cooperative che operano nella distribuzione alimentare - sono pari a 7.475 (76% di quelle iscritte al Registro delle imprese) ed esprimono un valore dei ricavi pari a 38 miliardi di euro. La cooperazione associata, pur con un numero nettamente inferiore di imprese, rappresenta in termini di fatturato il 94% del valore rilevato da questa banca dati.

cooperazione agroalimentare associata; tuttavia essi assumono riflessi specifici in funzione dello specifico settore produttivo. Per tale motivo di seguito saranno esaminati nel dettaglio i principali settori cooperativi: la trasformazione dei prodotti zootecnici, l'ortofrutta e florovivaismo, il vitivinicolo, l'olivicolo e il forestale, cui si aggiungono i servizi di supporto all'attività agricola (tabella 2.5). Per ciascun settore, oltre ad evidenziare le caratteristiche strutturali e la presenza sul territorio, si esaminerà anche il ruolo delle cooperative leader di maggiori dimensioni.

**Tabella 2.5. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche per settore (2013)**

	Imprese		Fatturato		Fatturato/impresa Addetti		Addetti/ impresa	
	num.	%	mln €	%	mln €	num.	%	num.
Zootecnia da carne	359	7%	9.720	27%	27,1	20.940	23%	58,3
Ortofrutticolo	1.103	22%	8.363	23%	7,6	28.998	32%	26,3
Lattiero-caseario	800	16%	6.807	18%	8,5	12.801	14%	16,0
Servizi	1.433	29%	5.729	16%	4,0	13.071	14%	9,1
Vitivinicolo	512	10%	4.314	12%	8,4	8.662	9%	16,9
Conduzione e forestali	333	7%	289	1%	0,9	4.096	4%	12,3
Olivicolo	297	6%	217	1%	0,7	1.514	2%	5,1
Altri settori	187	4%	708	2%	3,8	1.967	2%	10,5
<b>Cooperazione</b>	<b>5.024</b>	<b>100%</b>	<b>36.147</b>	<b>100%</b>	<b>7,2</b>	<b>92.049</b>	<b>100%</b>	<b>18,3</b>

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

### *La cooperazione zootecnica da carne*

La zootecnia da carne con 9,7 miliardi di euro di fatturato nel 2013 (27% del totale) è il primo settore della cooperazione agroalimentare associata, cui si aggiunge un ampio coinvolgimento di manodopera (21.000 addetti, pari al 23% dell'occupazione totale).

Le dimensioni di una cooperativa zootecnica da carne sono in media molto elevate (27 milioni di euro di fatturato e circa 58 occupati per impresa), sebbene in realtà questi indicatori siano fortemente correlati alla presenza di poche imprese di elevate dimensioni, cui fa da contraltare il gruppo più folto di piccole e piccolissime cooperative (poco meno di 250) che incidono per appena l'1% sul fatturato di settore (tabella 2.6).

Questo settore, infatti, aggrega esperienze diverse, sia per il tipo di produzione – avicolo, bovino, suinicolo, ovi-caprino, ecc. – che per la struttura delle imprese. Accanto alle più numerose cooperative che operano nella fase dell'allevamento (stalle sociali), sono, infatti, presenti strutture di grandissime dimensioni specializzate nella macellazione, lavorazione e commercializzazione delle carni fresche e trasformate. Le 24 imprese che fatturano oltre 40 milioni di euro, infatti, da sole generano il 92% al fatturato della zootecnia da carne. Fra queste in particolare spiccano quelle del comparto avicolo, specializzate nell'attività di macellazione, trasformazione, commercia-

lizzazione di carni fresche e trasformate (produzioni di III, IV, V gamma). Scorrendo l'elenco delle principali 25 cooperative italiane per volumi di fatturato (tabella 2.13), ben tre imprese sono specializzate in questo comparto, fra le quali le prime due della top25. Si tratta dell'Agricola Tre Valli del gruppo Veronesi-AIA e Consorzio Gesco del gruppo Amadori, che, come visto nel capitolo precedente, sono anche fra le principali cooperative europee del settore. Se ad esse si aggiunge Carnj coop del gruppo Fileni, il fatturato cumulato incide per il 51% sul fatturato del settore della zootecnia da carne. Vi sono inoltre altre tre imprese del settore nella top25, delle quali alcune specializzate nella lavorazione e trasformazione delle carni suine fresche – Grandi Salumifici Italiani<sup>13</sup> e Produttori Pro Sus – ed una attiva nella macellazione e commercializzazione delle carni fresche bovine – Unipeg – .

Con la sola eccezione della marchigiana Carnj coop, tutte queste imprese hanno sede nel nord del paese, dove, di fatto, si concentra anche la parte più sviluppata del tessuto produttivo dell'allevamento da carne. Perciò, pur detenendo una quota di cooperative pari al 43% del totale nazionale, in quest'area si realizza il 92% del giro d'affari del settore.

**Tabella 2.6. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche e localizzazione geografica della zootecnia da carne (2013)**

	Imprese		Fatturato	
	num.	%	mln €	%
<2 mln €	246	68%	122	1%
2-7 mln €	47	13%	159	2%
7-40 mln €	42	12%	529	5%
>40 mln €	24	7%	8.910	92%
Nord	156	43%	8.813	91%
Centro	64	18%	447	4%
Sud	139	39%	459	5%
<b>Zootecnia da carne</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>	<b>9.720</b>	<b>100%</b>

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

### *La cooperazione ortoflorofrutticola*

L'ortoflorofrutticolo, con 8,4 miliardi di euro nel 2013, è il secondo settore cooperativo per fatturato (23% del totale) ed il primo per addetti coinvolti (poco meno di 29.000, pari al 32% del totale).

Operano in questo settore imprese impegnate nella produzione, concentrazione, lavorazione e commercializzazione di ortofrutta fresca e trasformata (succhi, conserve vegetali, surgelati, ecc.), cui si affiancano quelle che svolgono attività florovivaistiche.

<sup>13</sup> Grandi Salumifici Italiani spa è considerata all'interno della cooperazione agroalimentare associata in quanto joint-venture con rapporto paritetico privato-cooperazione.

Si tratta in prevalenza di cooperative di conferimento, ma sono presenti anche cooperative di lavoro impegnate nella fase primaria agricola. Il maggiore impiego di manodopera (*labour intensive*) è, infatti, una caratteristica di questo settore rispetto ad altri, in particolare per il comparto del fresco. Pur a fronte di un'elevata numerosità delle imprese – 1.103 cooperative pari al 22% della cooperazione agroalimentare associata – l'ampiezza del giro d'affari del settore fa sì che le cooperative dell'ortoflorofrutticolo abbiano dimensioni di impresa superiori alla media della cooperazione, fatturando 7,6 milioni di euro e coinvolgendo 26 occupati (tabella 2.7).

Il tessuto produttivo dell'ortoflorofrutticolo si sviluppa in maniera più omogenea rispetto ad altri settori cooperativi sia in termini dimensionali che geografici. Pur confermandosi la presenza di un elevato numero di imprese che fatturano meno di 2 milioni di euro, che esprimono un modesto contributo in termini di giro d'affari (rispettivamente 63% in termini di numero di imprese e 4% per fatturato), sono più rappresentate le classi intermedie (34% delle cooperative fatturano fra 7 e 40 milioni di euro) che complessivamente alimentano il 38% delle vendite del settore. A queste si affiancano le cooperative di maggiori dimensioni (38 imprese superano i 40 milioni di euro di fatturato), che da sole generano il 58% della ricchezza prodotta dall'ortoflorofrutticolo.

A quest'ultimo gruppo appartengono le 8 grandi imprese, che figurano nella graduatoria delle principali 25 cooperative per fatturato 2013 (tabella 2.13).

La prima è Conserve Italia, impresa leader nel settore ortofrutticolo italiano, specializzata nella produzione di un ampio portafoglio di prodotti (succhi di frutta, passate e concentrati di pomodoro, conserve vegetali, ecc.) e detentrica di numerosi affermati marchi commerciali. A essa si affiancano altre realtà di grande interesse, sia con una forte specializzazione produttiva e territoriale, che con un'offerta di prodotti più ampia e capacità di approvvigionamento più diffusa a livello geografico. Al primo tipo appartengono le grandi cooperative del Trentino Alto-Adige specializzate nella raccolta, lavorazione e commercializzazione delle mele (Consorzio VOG, Consorzio Melinda e VIP coop); viceversa Orogel, Agrintesa, Apo-Conerpo e Apofruit, pur avendo sede in Emilia Romagna, si approvvigionano di materie prime da un bacino territoriale più ampio che coinvolge il settentrione ed il meridione e commercializzano conseguentemente un'ampia gamma di prodotti freschi e/o trasformati. Grazie a queste grandi imprese la cooperazione ortofrutticola italiana è protagonista anche in Unione Europea; Conserve Italia e Consorzio VOG infatti figurano anche nella top7 europea presentata nel precedente capitolo.

Le cooperative ortofrutticole sono presenti sull'intero territorio nazionale, con una maggiore prevalenza nel sud del paese (58%), anche se il loro sviluppo in quest'area è più limitato rispetto a quanto accade al nord. In quest'area è, infatti, localizzato un terzo circa delle imprese del settore, ma viene generato il 78% dei ricavi, grazie anche alla capacità delle grandi cooperative di fungere da collettore per la materia prima di diverse aree del paese.

**Tabella 2.7. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche e localizzazione geografica dell'ortoflorofrutticolo (2013)**

	Imprese		Fatturato	
	num.	%	mln €	%
<2 mln €	695	63%	369	4%
2-7 mln €	218	20%	790	9%
7-40 mln €	152	14%	2.387	29%
>40 mln €	38	3%	4.817	58%
Nord	357	32%	6.541	78%
Centro	102	9%	415	5%
Sud	644	59%	1.407	17%
<b>Ortoflorofrutticolo</b>	<b>1.103</b>	<b>100%</b>	<b>8.363</b>	<b>100%</b>

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

### *La cooperazione lattiero-casearia*

Nel lattiero-caseario operano prevalentemente cooperative di conferimento impegnate nella concentrazione e raccolta della materia prima, nella sua trasformazione e commercializzazione in latte alimentare e suoi derivati e/o in formaggi freschi e stagionati. La cooperazione, infatti, detiene un ruolo di rilievo nella produzione e vendita dei principali formaggi a denominazione di origine italiani (Parmigiano Reggiano, Grana Padano, Provolone, Asiago, Pecorino Romano, ecc.).

Il lattiero-caseario è il terzo settore cooperativo nel 2013, sia in termini di fatturato (6,8 miliardi di euro, 18% del totale delle vendite cooperative) che di numerosità di imprese (800 cooperative, 16% del totale della cooperazione associata). Rispetto ad altri settori cooperativi l'impiego di manodopera è più contenuto (12.800 addetti, pari al 14% del totale), per il carattere *capital intensive* del settore. Le dimensioni medie delle imprese del settore sono di 8,5 milioni di euro di fatturato e 16 addetti.

La distribuzione delle imprese per classi di ampiezza, mostra come in questo settore, pur prevalendo ancora le strutture di piccolissime dimensioni con giro d'affari inferiore ai 2 milioni di euro (rispettivamente 49% in termini di numerosità e appena 3% di fatturato), sia presente anche un'ampia fascia di cooperative di piccole e medie dimensioni (47%) che hanno una significativa rilevanza nella generazione di ricchezza, pari al 38% del totale (tabella 2.8). Nel caso del latte, infatti, una parte importante del sistema produttivo è riconducibile alle piccole e medie cooperative di produzione, che operano su bacini locali di approvvigionamento e vendita, producendo latte fresco e suoi derivati o si occupano della prima trasformazione casearia, che poi viene affidata a grandi cooperative o consorzi per la commercializzazione su ampia scala sia in Italia che all'estero (un esempio rilevante in tal senso è il sistema del Parmigiano Reggiano in Emilia Romagna). A queste strutture si affiancano quelle di maggiori dimensioni, che pur essendo il 4% del totale di settore incidono per il 59% nella generazione di fatturato. Fra queste ultime figura innanzitutto il gruppo

Granlatte-Granarolo, quarta cooperativa nazionale per dimensioni (tabella 2.13), leader nei prodotti lattiero-caseari freschi, che, nel corso degli ultimi anni, sta ampliando la propria gamma anche con formaggi stagionati e sta espandendo il proprio mercato a livello internazionale. Affianco ad essa operano altre importanti strutture; alcune sono prevalentemente specializzate nei formaggi a denominazione di origine, come il Consorzio Granterre-Parmareggio, che rappresenta la principale impresa nazionale per vendite di Parmigiano Reggiano; altre invece trasformano e commercializzano sia latte alimentare, burro che formaggi stagionati a denominazione di origine (Consorzio Virgilio, Latteria Soresina) o, infine, sono specializzate nel segmento del fresco (Latte Montagna Alto Adige, Cooperlat – Tre Valli). Poiché la produzione di latte alimentare si concentra in alcune regioni del nord Italia, la presenza delle cooperative di trasformazione lattiero-casearie è prevalente nel settentrione del paese, sia in termini numerici (78% delle imprese) che del fatturato (86%).

**Tabella 2.8. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche e localizzazione geografica del lattiero-caseario (2013)**

	Imprese		Fatturato	
	num.	%	mln €	%
<2 mln €	395	49%	236	3%
2-7 mln €	265	33%	1.076	16%
7-40 mln €	112	14%	1.509	22%
>40 mln €	28	4%	3.987	59%
Nord	625	78%	5.839	86%
Centro	71	9%	504	7%
Sud	104	13%	465	7%
<b>Lattiero-caseario</b>	<b>800</b>	<b>100%</b>	<b>6.807</b>	<b>100%</b>

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

### *La cooperazione vitivinicola*

Sebbene di dimensioni complessive inferiori rispetto ai precedenti settori, il vitivinicolo rappresenta un'eccellenza della cooperazione italiana. Le 512 cooperative attive nel settore fatturano complessivamente 4,3 miliardi di euro nel 2013 (10% del giro d'affari cooperativo) e coinvolgono poco meno di 8.700 addetti (9% del totale). Le dimensioni medie sono pari a 8,4 milioni di euro di giro d'affari e, dato il profilo *capital intensive* del settore, in termini di occupati in media l'impresa vitivinicola coinvolge 17 addetti, dato inferiore alla media della cooperazione in generale.

Si tratta prevalentemente di cooperative di conferimento, impegnate nella concentrazione delle uve e della loro trasformazione e nella vendita di vino sfuso e imbottigliato. A differenza dei settori le cui produzioni hanno un carattere più indifferenziato – come ad esempio nella carne e nell'ortofrutta – ed in cui quindi sono necessarie grandi dimensioni per essere competitivi, la specializzazione produttiva, la valoriz-

zazione del legame con il territorio, le produzioni a marchio proprio consentono anche ad imprese vitivinicole di medie dimensioni di avere adeguate performance sul mercato nazionale e estero. Pertanto, accanto ad un ampio gruppo di cooperative che fatturano meno di 2 milioni di euro (46% del totale di settore) e non incidono che marginalmente sulla generazione di ricchezza del settore (4%), sono presenti anche numerose cooperative di medie dimensioni con giro d'affari compreso fra i 2 ed i 40 milioni di euro (51% delle cooperative del settore) che invece contribuiscono per oltre la metà alla generazione di ricchezza (tabella 2.9).

Infine vi sono le imprese di grandi dimensioni (fatturato superiore ai 40 milioni di euro), che pur essendo solo 17 detengono una quota pari al 45% del fatturato del settore (tabella 2.13). Fra queste vi sono due cooperative che sono presenti nella top25 – Cantine Riunite & CIV e Caviro –; in realtà, come emerso nel confronto internazionale, le cooperative vitivinicole di dimensioni competitive che hanno una posizione di leadership sia in Italia che nel contesto europeo sono in numero ben più ampio.

La presenza delle imprese cooperative è trasversale nelle diverse aree del paese, data la generale vocazionalità produttiva vitivinicola del territorio italiano, ma in ogni caso in termini di valori economici si conferma il primato del nord (77% del fatturato di settore). La forma cooperativa al sud, sebbene nel vitivinicolo sia più solida che in altri settori, presenta ancora un carattere meno evoluto rispetto al nord e pertanto non riesce ad offrire le stesse risposte in termini organizzativi e dimensionali.

**Tabella 2.9. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche e localizzazione geografica del vitivinicolo (2013)**

	Imprese		Fatturato	
	num.	%	mln €	%
<2 mln €	234	46%	129	3%
2-7 mln €	149	29%	574	13%
7-40 mln €	112	22%	1.660	39%
>40 mln €	17	3%	1.951	45%
Nord	234	46%	3.327	77%
Centro	70	14%	271	6%
Sud	208	40%	716	17%
<b>Vitivinicolo</b>	<b>512</b>	<b>100%</b>	<b>4.314</b>	<b>100%</b>

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

### *La cooperazione di servizio*

Le cooperative di servizio sono un ampio aggregato di cooperative di diverse forme (conferimento, utenza, lavoro, spesso anche miste) che svolgono diverse funzioni di servizio a supporto delle imprese agricole nella loro attività di produzione o di altre cooperative attive nei diversi stadi della filiera. Vendono ad esempio input e servizi per l'attività agricola (sementi, mangimi, fertilizzanti, agrofarmaci, assicurazioni,



ecc.), offrono servizi di contoterzismo, di stoccaggio e gestione di commodity agricole (comprese quelli per le produzioni cerealicole e proteoleaginose), di supporto tecnico-scientifico (laboratori di analisi, sperimentazioni, ecc.), di assistenza tecnica, consulenza e progettazione.

I servizi sono il primo settore cooperativo per numero di imprese (1.433), ma il quarto per volumi di fatturato (5,7 miliardi di euro, il 16% della cooperazione agroalimentare associata) ed occupazione (oltre 13.000 addetti, il 14% del totale).

Le cooperative di questo settore hanno, infatti, una dimensione media più contenuta rispetto a quella dei settori attivi nelle fasi di trasformazione e pari a 4 milioni di euro di fatturato e 9 addetti per impresa. Anche in questo caso si registra la presenza di un elevato numero di cooperative di piccole dimensioni (il 69% delle cooperative non raggiunge i 2 milioni di euro di fatturato e detiene l'8% del giro d'affari) ed un ampio gruppo di medie dimensioni (oltre 410 imprese con il 41% del giro d'affari) che svolgono le attività descritte in precedenza con una capillare presenza sul territorio (tabella 2.10). Ad esse si affiancano le grandi strutture (26 imprese con oltre 40 milioni di euro di giro d'affari), quali i consorzi agrari e le grandi cooperative di vendita mezzi tecnici, stoccaggio seminativi, produzione e commercializzazione di mangimi. Nella top25 ne sono presenti due: il Consorzio Agrario Lombardo Veneto, che a gennaio 2014 ha reso operativa la fusione con il Consorzio agrario di Padova, Vicenza e Rovigo, assumendo la denominazione di Consorzio agrario del Nordest e Progeo. Queste grandi strutture sono ancora una volta concentrate nel nord Italia, che, pur avendo un numero di imprese simile a quello del sud, detiene la maggior quota del fatturato cooperativo del settore (78%).

**Tabella 2.10. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche e localizzazione geografica dei servizi (2013)**

	Imprese		Fatturato	
	num.	%	mln €	%
<2 mln €	995	69%	429	8%
2-7 mln €	339	24%	1.332	23%
7-40 mln €	73	5%	1.041	18%
>40 mln €	26	2%	2.927	51%
Nord	667	47%	4.470	78%
Centro	178	12%	426	7%
Sud	588	41%	833	15%
<b>Servizi</b>	<b>1.433</b>	<b>100%</b>	<b>5.729</b>	<b>100%</b>

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

### *Gli altri settori cooperativi*

Accanto ai precedenti settori, che esprimono la quota più rilevante dei valori economici cooperativi, ve ne sono altri che, pur di dimensioni più limitate, rivestono

funzioni significative. Il primo è quello della cooperazione di conduzione e forestale, impegnata nella coltivazione vera e propria di terreni agricoli e nelle attività silvicole, di sistemazione e manutenzione del territorio e degli ambienti rurali, di gestione del verde, ecc. Molte di queste cooperative assumono la forma di cooperative di lavoro e pertanto sono caratterizzate da piccole dimensioni rispetto alla media cooperativa (0,9 milioni di euro di fatturato). Essendo inoltre in numero limitato (meno di 290 unità), hanno un'incidenza modesta sul giro d'affari totale cooperativo (1%), mentre hanno un ruolo leggermente più ampio in termini di occupazione (4% degli addetti cooperativi, 12 addetti in media per cooperativa).

Le dimensioni molto contenute sono una caratteristica trasversale in questo settore, tanto che nel 98% dei casi le imprese non superano i 7 milioni di euro di fatturato (tabella 2.11). Ancora una volta le cooperative più dinamiche sono concentrate nel nord Italia anche se, una quota importante di esse fa riferimento anche al centro del paese.

**Tabella 2.11. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche e localizzazione geografica delle cooperative di conduzione e forestali (2013)**

	Imprese		Fatturato	
	num.	%	mln €	%
<2 mln €	303	91%	96	33%
2-7 mln €	24	7%	84	29%
7-40 mln €	6	2%	108	38%
>40 mln €	-	0%	-	0%
Nord	127	38%	175	61%
Centro	91	27%	87	30%
Sud	115	35%	26	9%
<b>Conduzione e forestali</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>	<b>289</b>	<b>100%</b>

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

Nel settore olivicolo le cooperative, pur operando in un settore legato a una specifica produzione agraria, sono in larga parte di servizio e meno di conferimento. Oltre ad occuparsi della concentrazione della materia prima e della trasformazione e commercializzazione di olive e olio, svolgono la molitura delle olive, azioni di supporto informativo, di certificazione, oltre ad essere riconosciute come organizzazioni di produttori e quindi svolgere gli specifici compiti di gestione delle risorse comunitarie dedicate a questi soggetti.

Il carattere ancora poco sviluppato delle cooperative di conferimento e la prevalente funzione di servizio degli altri tipi di cooperative fanno sì che le dimensioni medie delle imprese olivicole siano contenute (0,7 milioni di euro e 5 addetti per impresa, con il 99% delle cooperative che non superano i 7 milioni di euro di fatturato). Complessivamente le 297 unità attive nel settore olivicolo rappresentano appena l'1% del fatturato cooperativo e il 2% della manodopera e sono concentrate nel sud e nel centro Italia, dove è anche localizzata la produzione olivicola (tabella 2.12).

**Tabella 2.12. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche e localizzazione geografica dell'olivicolo (2013)**

	Imprese		Fatturato	
	num.	%	mln €	%
<2 mln €	281	95%	98	45%
2-7 mln €	12	4%	36	17%
7-40 mln €	2	1%	21	9%
>40 mln €	2	1%	62	29%
Nord	23	8%	8	4%
Centro	89	30%	103	47%
Sud	185	62%	106	49%
<b>Olivicolo</b>	<b>297</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

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

Le restanti 187 cooperative (4% del totale, che generano il 2% del fatturato complessivo) fanno parte di diversi settori quali il tabacco, il bieticolo-saccarifero, gli allevamenti minori, la produzione e trasformazione di miele, ecc. anche in questo caso le dimensioni di impresa sono limitate e i valori medi superiori a quelli registrati per le cooperative di conduzioni e forestali e olivicole sono prevalentemente dovuti al fatto che al suo interno si trova una grande struttura che opera nel settore bieticolo-saccarifero – COPROB – che figura nella graduatoria delle maggiori imprese cooperative.

## 2.6 LA COMPOSIZIONE DELLA BASE ASSOCIATIVA

Tra le diverse variabili monitorate dall'Osservatorio il dato delle adesioni<sup>14</sup> è uno di quelli che consente di evidenziare la relazione che esiste fra imprese cooperative e tessuto produttivo agricolo.

Esso misura il numero di rapporti associativi che le cooperative agroalimentari associate alle organizzazioni di rappresentanza intrattengono con le imprese agricole – siano esse fornitrici di materia prima che acquirenti di beni o servizi –, con altre imprese cooperative, con soci lavoratori. Potendo una persona fisica o giuridica avere più rapporti con diverse cooperative, l'Osservatorio identifica il numero di adesioni e non di soci. Questa situazione può ad esempio verificarsi quando un allevatore conferisca il proprio latte a una cooperativa di trasformazione, ma allo stesso tempo acquisti mangimi presso una cooperativa di utenza e si serva di un'altra cooperativa per le attività di riproduzione e miglioramento genetico. Allo stesso tempo in un'azienda mista in cui siano presenti diversi tipi di coltivazione, ad esempio frutticola e vitivinicola, l'agricoltore può conferire i diversi tipi di prodotto a differenti cooperative che realizzano gli specifici processi di trasformazione.

<sup>14</sup> Non è possibile distinguere dai dati disponibili 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.

**Tabella 2.13. Cooperazione agroalimentare italiana: le principali 25 cooperative dell'agroalimentare italiano per fatturato (2013-2014)**

Ragione sociale	Fatturato 2013 (milioni €)	Fatturato 2014 (milioni €)	Settore	Regione
1 AGRICOLA TRE VALLI (1)	3.248,2	3.146,3	Carni avicole	Veneto
2 CONSORZIO GESCO (2)	1.499,1	1.443,4	Carni avicole	Emilia Romagna
3 GRANLATTE - GRANAROLO	1.007,6	1.054,3	Lattiero-caseari (prev. latte e prodotti freschi)	Emilia Romagna
4 CONSERVE ITALIA	962,9	915,2	Ortofrutta trasformata	Emilia Romagna
5 GRANDI SALUMIFICI ITALIANI SPA (3)	656,1	640,0	Carni suine	Emilia Romagna
6 CANTINE RIUNITE & CIV	534,9	nd	Vino	Emilia Romagna
7 CONSORZIO AGRARIO LOMBARDO VENETO (4)	513,7	462,5	Servizi (mangimi, mezzi tecnici, meccanizzazione, ecc.)	Veneto
8 CONSORZIO VIRGILIO	507,3	303,2	Lattiero-caseari (latte, prodotti freschi e stagionati)	Lombardia
9 UNIPEG	475,3	434,0	Carni bovine	Emilia Romagna
10 CONSORZIO VOG	456,7	nd	Ortofrutta fresca	Trentino Alto Adige
11 PROGEO	335,2	315,5	Servizi (mangimi, cereali, ecc.)	Emilia Romagna
12 COPROB	334,8	243,4	Zucchero	Emilia Romagna
13 CAVIRO	320,6	314,1	Vino	Emilia Romagna
14 LATTERIA SORESINA	311,2	317,4	Lattiero-caseari (latte, prodotti freschi e stagionati)	Lombardia
15 CARNJ COOP	289,8	277,1	Carni avicole	Marche
16 OROGEL	281,7	285,1	Ortofrutta fresca e trasformata	Emilia Romagna
17 CONSORZIO MELINDA	280,5	228,7	Ortofrutta fresca	Trentino Alto Adige
18 CONSORZIO GRANITERRE - PARMAREGGIO	276,4	282,0	Lattiero-caseari (prev. prodotti stagionati)	Emilia Romagna
19 AGRINTESA	249,3	271,0	Ortofrutta fresca	Emilia Romagna
20 VIP COOP	238,0	nd	Ortofrutta fresca	Trentino Alto Adige
21 PRODUTTORI SUINI PRO SUS	237,8	253,2	Carni suine	Lombardia
22 APO CONERPO	227,1	214,4	Ortofrutta fresca	Emilia Romagna
23 APOFRUIT ITALIA	226,2	nd	Ortofrutta fresca	Emilia Romagna
24 LATTE MONTAGNA ALTO ADIGE	220,3	209,4	Lattiero-caseari (prev. latte e prodotti freschi)	Trentino Alto Adige
25 COOPERLAT - TRE VALLI	219,5	nd	Lattiero-caseari (prev. latte e prodotti freschi)	Marche

(1) La cooperativa fa riferimento al gruppo Veronesi - AIA. (2) La cooperativa fa riferimento al gruppo Amadori. (3) Grandi Salumifici Italiani spa è stata inserita in quanto joint-venture con rapporto paritetico privato-cooperazione. (4) Al termine del 2013 il Consorzio Agrario Lombardo Veneto si è fuso con il Consorzio Agrario di Padova, Venezia e Rovigo, per dar vita al Consorzio Agrario del Nordest, operativo dal 1 gennaio 2014.

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

Si spiega, perciò, perché il numero di adesioni sia particolarmente alto – poco meno di 816.000 – rispetto alla consistenza del tessuto produttivo agricolo italiano, che conta oltre 1.470.000 aziende agricole nel 2013.

Se il dato complessivo non restituisce l'esatta dimensione del fenomeno, la disaggregazione delle adesioni per settore e area geografica può offrire viceversa alcuni interessanti spunti di riflessione (tabella 2.14).

**Tabella 2.14. Cooperazione agroalimentare italiana associata: adesioni per settore (2013)**

Settore	Imprese		Adesioni		
	num.	%	num.	%	num./coop
Olivicolo	297	6%	323.693	40%	1.090
Servizi	1.433	29%	190.217	23%	133
Vitivinicolo	512	10%	157.566	19%	308
Ortoflorofrutticolo	1.103	22%	70.978	9%	64
Lattiero-caseario	800	16%	27.555	3%	34
Zootecnia da carne	359	7%	13.194	2%	37
Conduzione e forestali	333	7%	10.150	1%	30
Altri settori	187	4%	22.545	3%	121
<b>Cooperazione</b>	<b>5.024</b>	<b>100%</b>	<b>815.898</b>	<b>100%</b>	<b>162</b>

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

Il numero di adesioni per settore produttivo è funzione di diversi elementi:

- il tipo di impresa cooperativa: le cooperative di utenza, erogando beni e servizi, hanno in genere una base sociale molto ampia, mentre all'opposto le cooperative di lavoro hanno un numero di soci più contenuto;
- la polverizzazione del tessuto produttivo della fase primaria: quanto maggiore è il grado di frammentazione delle imprese agricole tanto più la base sociale è ampia;
- la struttura della cooperazione nello specifico settore: la capacità di aggregare la base sociale è più spiccata nei settori in cui è le cooperative sono più concentrate (minor numero e maggiori dimensioni).

Non è, quindi, un caso che il primo settore per adesioni (40% del totale) e quello caratterizzato dal maggiore numero di adesioni per cooperativa (oltre 1.000) sia l'olivicolo, in cui a una base produttiva caratterizzata da imprese agricole di piccole e piccolissime dimensioni si affianca la presenza di un numero limitato di cooperative che svolgono prevalentemente funzione di servizio.

Seguono le cooperative del settore dei servizi (23% del totale, 133 adesioni per cooperativa), che detengono una base sociale allargata poiché vendono mezzi tecnici necessari per la produzione agricola ed offrono una pluralità di servizi, oltre che svolgere in alcuni casi anche le funzioni tipiche delle cooperative di conferimento (come accade spesso per i cereali).

In generale, poi, le produzioni vegetali mostrano una struttura più polverizzata rispetto a quelle zootecniche e perciò gli altri settori di rilievo per numero di adesioni

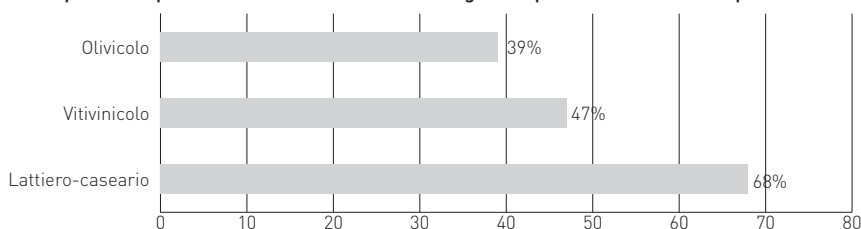
sono il vitivinicolo e l'ortofrutticolo (rispettivamente 19% e 9% delle adesioni). Nei due settori, la cooperazione ortoflorofrutticola si caratterizza per un minore grado di concentrazione rispetto a quella vitivinicola e questo spiega il minor numero di adesione della prima rispetto alla seconda (rispettivamente 64 contro 308).

La concentrazione che caratterizza la produzione primaria zootecnica, unita – nel caso della carne – a quella delle imprese cooperative fa sì i due settori del latte e della carne insieme detengano il 4% delle adesioni al sistema cooperativo con una media di aderenti per cooperativa che oscilla intorno a 35.

Nel settore della conduzione e forestale, infine, le cooperative sono in prevalenza di lavoro e pertanto questo spiega il minor numero di adesioni per impresa (30).

Per alcuni settori produttivi, inoltre è possibile fare una valutazione del grado di organizzazione ed aggregazione della base agricola italiana grazie allo strumento della cooperazione, mettendo in relazione il numero di adesioni con il totale delle aziende agricole presente nello specifico settore<sup>15</sup>. Emerge un forte ruolo giocato dalla cooperazione nel settore lattiero caseario, in cui coinvolge poco meno del 70% degli allevamenti da latte italiani; questo ruolo è egualmente rilevante in altri due settori produttivi a forte matrice cooperativa come il vitivinicolo e l'olivicolo in cui l'associazione a forme di impresa cooperative riguarda rispettivamente il 47% ed il 39% delle aziende agricole del settore (figura 2.8).

**Figura 2.8. Cooperazione agroalimentare italiana associata: incidenza delle adesioni ad imprese cooperative sul numero di aziende agricole per alcuni settori cooperativi**

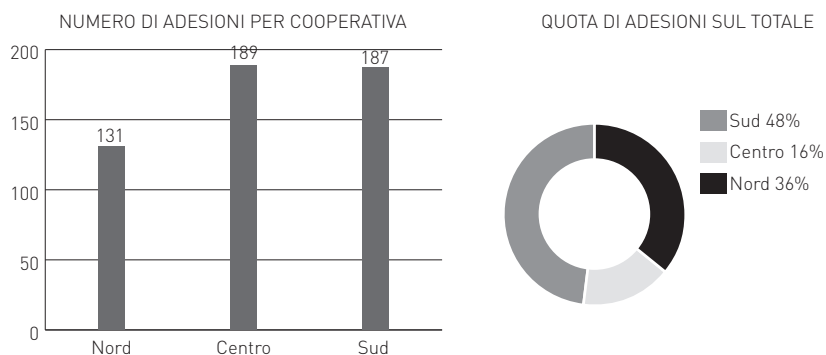


Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unicoop e Istat.

Accanto ai dati per settore appena illustrati, ulteriori considerazioni scaturiscono anche dalla lettura per area geografica. Il maggior numero di cooperative presenti nel sud del paese, unita alla maggiore frammentazione produttiva del tessuto produttivo agricolo e alla sua prevalente specializzazione produttiva in alcuni settori (olivicolo, ortofrutta, vitivinicolo), comporta che poco meno della metà delle adesioni (48%) sia concentrata nelle regioni meridionali (figura 2.9).

<sup>15</sup> La valutazione per singolo settore e la selezione di alcuni con una produzione molto specializzata consente di ridurre l'effetto legato alla possibile multipla adesione.

**Figura 2.9. Cooperazione agroalimentare italiana associata: adesioni per area geografica (2013)**



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

Il maggior numero di adesioni per cooperativa che si riscontra in quest'area geografica rispetto al nord (rispettivamente 187 adesioni per cooperativa, contro 131) non può essere interpretata in questo caso come un indice di una maggiore capacità di aggregazione, quanto piuttosto l'effetto del minor grado di organizzazione della cooperazione meridionale rispetto ad altre parti del paese.

## 2.7 IL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO ED IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE ASSOCIATA

Completata la descrizione del sistema della cooperazione associata, alcuni spunti di riflessione sono offerti dalla contestualizzazione del suo ruolo all'interno del sistema agroalimentare italiano.

Il valore della produzione agricola italiana nel 2013 è pari a oltre 58 miliardi di euro, in crescita rispetto al 2012 del 4,4%; grazie ad un incremento limitato dei consumi intermedi il valore aggiunto del settore ha registrato un balzo in avanti del 7,3% raggiungendo il valore di 32,8 miliardi di euro. Al trend positivo della fase primaria fa riscontro una crescita più modesta del fatturato (+1,5%) e del valore aggiunto (+2,4%) dell'industria alimentare, pari rispettivamente a 132,0 e 26,6 miliardi di euro nello stesso anno. Una dinamica positiva si registra anche sul fronte dal commercio estero, ove le esportazioni, pari a 32,9 miliardi di euro, crescono in maniera più sostenuta delle importazioni, consolidando il processo di contrazione del deficit della bilancia commerciale che si attesta a 3,5 miliardi di euro (tabella 2.15).

Questi dati consentono di determinare il peso della cooperazione associata nel sistema agroalimentare, valutandola nelle diverse fasi della filiera in cui opera.

In prima battuta la cooperazione si approvvigiona di materia prima dalla fase agricola, siano essi conferimenti che provengono dai propri soci agricoli, che acquisti da fornitori non soci. A questo stadio quindi è possibile valutare la quota di produzione

agricola valorizzata dalla cooperazione associata espressa da:

- Il valore degli approvvigionamenti totali di materia prima, proveniente da soci e da non soci, sul valore della produzione agricola nazionale (PLV);
- il valore dei conferimenti (materia prima proveniente dai soli soci) sul valore totale della produzione agricola nazionale (PLV).

**Tabella 2.15. Dimensioni economiche del sistema agroalimentare italiano (milioni di euro ai prezzi di base, valori correnti, 2013)**

Attività	2013	Var. % 2013-2012
Produzione agricoltura e silvicoltura*	58.015	4,4%
Consumi intermedi agricoltura e silvicoltura	25.187	0,7%
VA agricoltura e silvicoltura	32.828	7,3%
Produzione industria alimentare, bevande e tabacco	132.000	1,5%
VA industria alimentare, bevande e tabacco	26.609	2,4%
<b>Commercio estero</b>	<b>2013</b>	<b>Var. % 2013-2012</b>
Esportazioni agroalimentari	32.936	4,9%
Importazioni agroalimentari	36.470	3,2%

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

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

Inoltre l'intensità del rapporto con la propria base sociale – è quindi la capacità della cooperazione associata di perseguire la propria *mission* mutualistica – è espressa dal rapporto fra conferimenti ed approvvigionamenti.

Poiché la cooperazione associata svolge anche in ruolo rilevante in fase di trasformazione industriale e commercializzazione dei prodotti finiti, è possibile misurare il suo contributo nella generazione di ricchezza del settore anche più a valle nella filiera. Tale valutazione può essere espressa attraverso il rapporto tra il fatturato 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. Inoltre poiché parte delle vendite sono realizzate sui mercati esteri è possibile anche determinare il peso che la cooperazione esprime sul totale delle esportazioni agroalimentari nazionali.

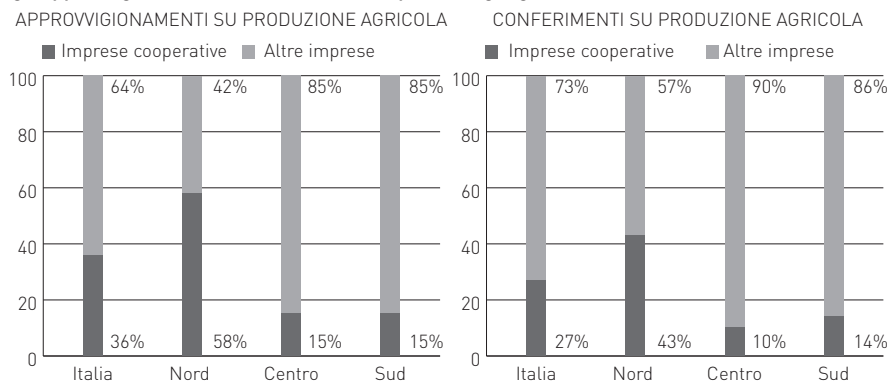
La valutazione dell'intensità del legame che la cooperazione intrattiene con il tessuto produttivo agricolo italiano, come evidenziato in precedenza può essere fatta a livello degli approvvigionamenti totali e dei soli conferimenti. I primi nel 2013 hanno raggiunto il valore di 19,7 miliardi di euro, con un'incidenza sul valore della produzione agricola<sup>16</sup> pari al 36%, mentre i conferimenti sono pari a 14,9 miliardi e pertanto la loro quota si attesta al 27% (figura 2.10). Se si leggono gli stessi per macro-aree geografiche, emerge come esistano, ancora una volta, profonde differenze sul ruolo

<sup>16</sup> Depurata dal valore delle attività secondarie (54,7 miliardi di euro nel 2013), ma al lordo della attività di supporto all'agricoltura; pertanto il dato potrebbe essere sottostimato.



che la cooperazione associata esercita nelle diverse parti del paese. Nel nord, ove viene generata ben la metà della ricchezza prodotta dall'agricoltura italiana, l'intensità del legame fra cooperazione e imprese agricole è particolarmente forte, poiché ben il 58% della produzione agricola viene valorizzata attraverso questa forma di impresa. Il suo ruolo si riduce viceversa al centro e sud, ove il rapporto fra approvvigionamenti e produzione agricola è pari al 15%. Analogamente avviene per i conferimenti; essi incidono per il 43% sulla produzione agricola del nord, contro il 14% del sud e il 10% del centro.

**Figura 2.10. Quota di PLV valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata attraverso gli approvvigionamenti ed i conferimenti per aree geografiche (2013)**



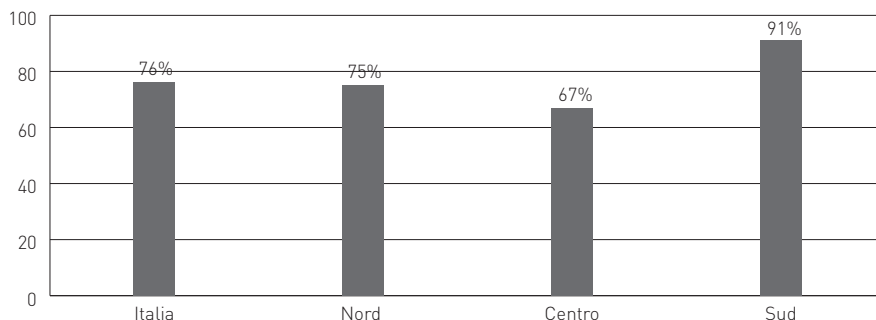
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concooperative, Legacoop Agroalimentare, Unicoop, indagine diretta 2015 e ISTAT.

Attraverso il rapporto fra conferimenti ed approvvigionamenti è inoltre possibile misurare l'intensità dello scambio mutualistico della cooperazione agroalimentare avanzata. Esso è rilevante perché secondo i termini di legge le cooperative di conferimento 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) (si veda in proposito il precedente box 2.1). Nel 2013 in media il rapporto fra le due variabili è pari al 76%, a testimonianza che la cooperazione associata conferma la propria coerenza con la *mission* mutualistica. Anche in questo caso l'indicatore ha valori differenti per area geografica, ed è più elevato al sud, ove raggiunge la quota del 91%, contro il 75% del nord ed il 67% del centro (figura 2.11).

Questo dato si spiega con il diverso grado di sviluppo che la cooperazione ha nelle diverse aree del paese. Al sud le piccole imprese cooperative presenti hanno spesso una funzione primaria di aggregazione e pertanto un elevato dato di mutualità è coerente con questa funzione, poiché la gran parte degli acquisti consistono in semplici approvvigionamenti della materia prima dei soci. Ma se la cooperativa si spinge a valle nella filiera agroalimentare, per acquisire dimensioni competitive sul mercato

nazionale ed estero, ha necessità di integrare questa funzione, con un ampliamento della quantità e della gamma dell'offerta (garanzia della continuità e della quantità degli approvvigionamenti, saturazione della capacità produttiva degli impianti, differenziazione di prodotto, ecc.); questo porta ad un ampliamento degli acquisti di materia prima, che tendono quindi a coinvolgere anche fornitori non soci.

**Figura 2.11. Mutualità della cooperazione agroalimentare associata in Italia (rapporto fra conferimenti ed approvvigionamenti, per aree geografiche, 2013)**



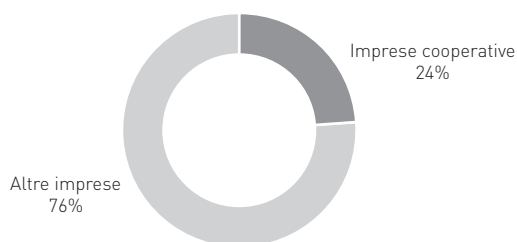
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unicoop e indagine diretta 2015.

È proprio questa parte della cooperazione associata che gioca un ruolo di rilievo nell'industria alimentare italiana. Complessivamente le imprese cooperative, al netto delle attività da esse svolte che si configurano come servizi all'agricoltura<sup>17</sup>, generano una quota pari al 24% del giro d'affari della trasformazione alimentare nazionale, che ha raggiunto i 132 miliardi di euro<sup>18</sup> nel 2013 (figura 2.12). Inoltre, sul fronte delle vendite sui mercati internazionali, il valore delle esportazioni delle imprese cooperative si attesta a 6,0 miliardi di euro, che rappresentano ben il 18% del valore complessivo dell'export agroalimentare italiano (figura 2.13). Nel corso degli ultimi anni, infatti, la cooperazione è riuscita a consolidare la sua presenza sui mercati internazionali, tanto che nel 2013 le vendite estere incidono per il 17% sul fatturato totale della cooperazione agroalimentare associata. Gioca a favore di questa crescita della presenza sui mercati internazionali la presenza della cooperazione in settori che hanno una forte propensione all'export come il vino, l'ortofrutta e più recentemente i formaggi.

<sup>17</sup> 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 2013 a circa 5,7 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).

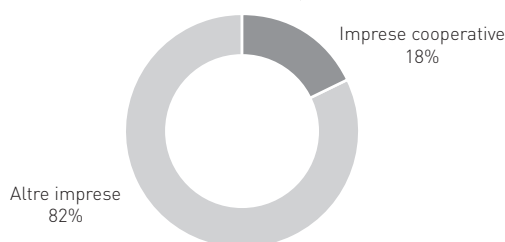
<sup>18</sup> Dati Federalimentare.

**Figura 2.12. In contributo della cooperazione associata alla generazione di ricchezza dell'industria alimentare italiana (incidenza sul fatturato, 2013)**



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

**Figura 2.13. Il contributo della cooperazione associata all'export agroalimentare italiano (incidenza sul fatturato estero, 2013)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unicoop, indagine diretta 2015 e Istat.

## 2.8 LE GRANDI IMPRESE AGROALIMENTARI ITALIANE: IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE

L'analisi a livello internazionale e quella focalizzata nel nostro paese hanno mostrato come la forma di impresa cooperativa non sia di ostacolo al raggiungimento di ampie dimensioni; pertanto una lettura dei dati delle principali imprese agroalimentari italiane può offrire un ulteriore contributo alla definizione del ruolo che la cooperazione svolge nel sistema agroalimentare italiano<sup>19</sup>.

In particolare l'attenzione si concentra sulle prime 50 imprese italiane per fatturato realizzato nel 2013, cui si aggiungono anche i dati del 2014 per le imprese il cui dato di ricavo è disponibile (tabella 2.16). Il giro d'affari di queste imprese – pari a 55,9 miliardi nel 2013 – incide per il 42% sul totale dell'agroalimentare italiano. Le imprese cooperative, con un valore cumulato di 9,2 miliardi, rappresentano il 17% del fatturato complessivamente generato dalle imprese della top50.

<sup>19</sup> La classifica esclude le cooperative che sono impegnate nel settore dei servizi, secondo lo stesso principio con il quale è stata calcolata l'incidenza del fatturato cooperativo sul fatturato agroalimentare totale italiano.

Scorrendo la classifica, infatti, emerge che la cooperazione occupa alcune posizioni in cima alla classifica, ma per lo più è presente nella parte centrale e più bassa. Le dimensioni delle cooperative sono, infatti, più contenute rispetto alle imprese di capitali per alcune ragioni legate alla loro natura mutualistica. Innanzitutto esse hanno meno frequentemente attività internazionali e in genere, quando controllano imprese straniere, si tratta di filiali commerciali che utilizzano per la vendita dei loro prodotti sui mercati esteri e solo raramente per l'attività produttiva, poiché essa è legata al territorio italiano da cui proviene la materia prima. Ed è ancora riconducibile alla provenienza della materia prima dalla base sociale la forte specializzazione produttiva che caratterizza le cooperative, mentre viceversa le imprese di capitali possono dilatare il proprio mercato e quindi le dimensioni attraverso processi di diversificazione produttiva e/o di integrazione di funzioni (alcune grandi imprese ad esempio sono attive in più settori e anche nell'Horeca). Occorre infine rilevare che la cooperazione non può essere presente in alcuni settori – come il dolciario, il pastario, il caffè – in cui l'Italia ha un ruolo di leadership, ma nei quali l'approvvigionamento di gran parte delle materie prime proviene dall'estero.

Complessivamente le cooperative presenti nella top50 dell'alimentare italiano sono 10. Si conferma il ruolo centrale del settore delle carni (avicolo, suino e bovino), cui si aggiungo i big della cooperazione nel lattiero-caseario, nell'ortofrutta e nelle conserve vegetali, nel vino e nella mangimistica. Si tratta di imprese che occupano solidamente queste posizioni e che nel corso degli ultimi anni sono progressivamente cresciute – salvo rare eccezioni – anche grazie a processi di fusione ed integrazione sia con altre realtà cooperative che imprese di capitali.

**Tabella 2.16. Il ruolo della cooperazione nella Top50 delle imprese alimentari italiane 2013/14 (in ordine di fatturato 2013 – cooperative evidenziate in grassetto)**

R.	Ragione sociale	Fatturato (mln €)		Dipendenti (num.)		Settore di attività
		2013	2014	2013	2014	
1	Parmalat* [1]	5.350,0	5.548,0	16.352	16.472	Lattiero-caseario
2	Cremonini* [2]	3.439,0	3.278,6	8.778	8.806	Carni
<b>3</b>	<b>Agricola Tre Valli [3]</b>	<b>3.248,2</b>	<b>3.146,3</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>Carni</b>
4	Barilla Holding* [2]	3.198,5	3.254,1	8.106	8.136	Molini e pastifici, dolciario
5	Veronesi Holding*	2.823,9	2.823,4	7.235	7.569	Carni
6	Ferrero	2.696,8	2.547,2	6.114	6.200	Dolciario
7	Perfetti Van Melle	2.406,2	nd	14.175	nd	Dolciario
8	Davide Campari-Milano* [4]	1.524,0	1.560,0	3.996	4.229	Bevande alcoliche
<b>9</b>	<b>Gesco Consorzio Cooperativo [5]</b>	<b>1.499,1</b>	<b>1.443,4</b>	<b>605</b>	<b>581</b>	<b>Carni</b>
10	Nestlé Italiana*	1.427,2	1.429,0	3.979	3.852	Dolciario
11	UNILEVER Italia	1.405,4	1.389,1	540	478	Alimentari
12	Gruppo Lactalis Italia*	1.391,6	1.364,1	3.069	2.904	Lattiero-caseario
13	Luigi Lavazza* [6]	1.340,1	1.344,1	3.289	2.526	Caffè
14	Coca-Cola Hbc Italia	1.027,0	939,5	2.388	1.946	Bevande analcoliche
<b>15</b>	<b>Granlatte – Granarolo*</b>	<b>1.007,6</b>	<b>1.054,3</b>	<b>2.089</b>	<b>2.090</b>	<b>Lattiero-caseario</b>

Segue>

R. Ragione sociale	Fatturato (mln €)		Dipendenti (num.)		Settore di attività
	2013	2014	2013	2014	
<b>16 Conserve Italia *</b>	<b>962,9</b>	<b>915,2</b>	<b>3.093</b>	<b>3.030</b>	<b>Conserviero</b>
17 Kraft Foods Italia*	914,2	893,3	563	562	Alimentari
18 Sanpellegrino*	830,8	873,4	1.894	1.883	Bevande analcoliche
19 Massimo Zanetti Beverage Group* (7)	808,1	781,5	2.745	2.957	Caffè
20 Bolton Alimentari	719,1	716,7	757	771	Conserviero
21 Zoppas Finanziaria*	681,3	679,7	1.745	1.729	Bevande analcoliche
22 IS Holding*	656,1	640,0	1.715	1.689	Conserviero
<b>23 Grandi Salumifici Italiani spa (8)</b>	<b>656,1</b>	<b>640,0</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>Carni</b>
24 Heineken Italia	643,0	647,3	942	941	Birra
25 Bunge Italia	613,5	558,3	135	142	Oleario
26 La Doria* (9)	604,4	631,4	833	1.128	Conserviero
27 Fratelli Martini & C.*	557,3	502,6	400	357	Vitivinicolo
<b>28 Cantine Riunite &amp; CIV *</b>	<b>534,9</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>Vitivinicolo</b>
29 EUROVO	525,1	467,6	279	267	Uova
30 FINDUS – C.S.I. Compagnia surgelati italiani	507,9	522,8	486	485	Surgelati
<b>31 Consorzio Virgilio</b>	<b>507,3</b>	<b>303,2</b>	<b>386</b>	<b>280</b>	<b>Lattiero-caseario</b>
32 Salumificio F.lli Beretta	485,6	514,6	1.120	1.133	Carni
<b>33 UNIPEG*</b>	<b>475,3</b>	<b>434,0</b>	<b>493</b>	<b>456</b>	<b>Carni</b>
34 Unigrà*	471,1	473,2	506	575	Oleario
<b>35 VOG – Consorzio delle cooperative ortofrutticole dell'Alto Adige</b>	<b>456,7</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>Ortofrutticolo</b>
36 Roquette Italia	439,4	419,3	474	471	Amidi e prodotti amidacei
37 Carapelli Firenze	438,7	413,1	267	224	Oleario
38 Bauli (10)	420,9	460,6	1.387	1.381	Dolciario
39 Fratelli De Cecco di Filippo – Fara San Martino*	411,0	398,8	1.271	1.164	Molini e pastifici
40 Colussi*	406,8	383,4	2.176	2.015	Molini e pastifici
41 EURICOM – European Rice Company*	395,6	404,1	459	471	Risiero
42 Pastificio Rana*	381,4	458,4	1.319	1.366	Molini e pastifici
43 Zanetti*	374,9	nd	406	nd	Lattiero-caseario
44 Illycaffè*	373,9	390,8	1.056	1.084	Caffè
45 Grandi Molini Italiani*	371,2	nd	245	nd	Molini e pastifici
46 Giuseppe Citterio*	368,1	379,7	1.120	nd	Conserviero
47 Sammontana*	356,3	331,5	1.162	1.037	Conserviero
48 Birra Peroni	349,4	347,9	742	719	Birra
49 Lindt & Sprüngli*	335,3	363,7	998	1.007	Dolciario
<b>50 PROGEO</b>	<b>335,2</b>	<b>315,5</b>	<b>368</b>	<b>349</b>	<b>Mangimistica</b>

\* Dati di bilancio consolidato

1) Dal 31/07/12 ha consolidato integralmente Balkis Industria e Commercio de Laticinios Ltda. 2) Nel 2014 la società ha adottato il principio contabile "IFRS 11". 3) La cooperativa fa riferimento al gruppo Veronesi – AIA. 4) Dal giugno 2014 ha consolidato integralmente Forty Creek Distillery Ltd. E Fratelli Averna. Nel corso del 2014 sono uscite dall'area di consolidamento CJSC Odessa Sparkling Wine Company, Société Civile du Domaine de Lamargue e Lamargue S.à.r.l. 5) La cooperativa fa riferimento al gruppo Amadori. 6) Nel 2014 è uscita dall'area di consolidamento la Barista Coffee Company Ltd. 7) Nel 2014 la società ha adottato il principio contabile "IFRS 11". Dall'1-VIII-2004 ha consolidato integralmente il gruppo Boncafé International S.A., mentre dall'1-XII-2014 sono usciti dall'area di consolidamento i gruppi Cofiroasters S.A., MZ Empreendimentos e Participações Ltda e Nossa Senhora da Guia Exportadora de Café Ltda. 8) Grandi Salumifici Italiani spa è stata inserita in quanto joint-venture con rapporto paritetico privato-cooperazione. 9) Nel 2014 ha consolidato integralmente il gruppo Pa.Fi.AL. – Partecipazioni Finanziarie Alimentari. 10) Nel corso del 2014 ha incorporato Motta e Bistefani Gruppo Dolciario.

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

## 2.9 LE PRIME INDICAZIONI SULLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ASSOCIATA NEL 2014

In chiusura del capitolo, grazie alla disponibilità degli elenchi delle cooperative iscritte alle associazioni di rappresentanza della cooperazione agroalimentare anche per il 2014 e alle originali stime dell'Osservatorio (si veda in proposito il box 2.2), è possibile avere una panoramica delle dimensioni della cooperazione agroalimentare associata nel 2014 (tabella 2.17).

**Tabella 2.17. Cooperazione agroalimentare italiana associata: dimensioni economiche per area geografica e settore (2014)**

	Imprese		Fatturato		Fatturato/ impresa
	num.	%	mln €	%	mln €
Nord	2.206	45%	29.882	83%	13,5
Centro	673	14%	2.313	6%	3,4
Sud e Isole	2.015	41%	3.898	11%	1,9
Zootecnia da carne	356	7%	9.695	27%	27,2
Ortoflorofrutticolo	1.024	21%	8.153	22%	8,0
Lattiero-caseario	772	16%	6.878	19%	8,9
Servizi	1.428	29%	5.738	16%	4,0
Vitivinicolo	493	10%	4.330	12%	8,8
Conduzione e forestali	318	7%	294	1%	0,9
Olivicolo	283	6%	230	1%	0,8
Altri settori	220	4%	775	2%	3,5
<b>Cooperazione</b>	<b>4.894</b>	<b>100%</b>	<b>36.093</b>	<b>100%</b>	<b>7,4</b>

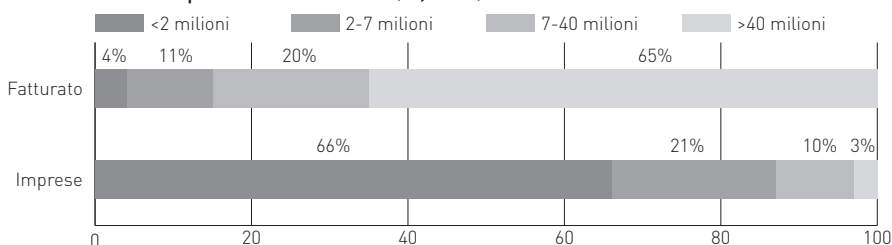
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unicoop

Nel confronto con il 2013 si registra una contrazione del numero di cooperative associate di circa 130 unità (da 5.024 a 4.894), mentre il fatturato resta sopra i 36 milioni di euro, con un calo di 54 milioni. Poiché la riduzione del numero di cooperative non è esplicitamente causata da una chiusura, ma potrebbe essere piuttosto legata ad un saldo negativo fra il numero di nuovi aderenti e dei soggetti che lasciano una delle organizzazioni cooperative, non è possibile fare un confronto diretto fra i numeri del 2013 e quelli del 2014. In maniera più corretta l'Osservatorio ha stimato la variazione dei ricavi delle cooperative presenti in entrambe le annualità; in questo caso emerge un trend di leggera crescita (+0,3%). Questa tenuta del fatturato cooperativo avviene in un'annualità particolarmente critica in termini di ciclo economico. Anche le stime di Federalimentare sul trend del fatturato dell'industria alimentare nel 2014/2013 indicano una stazionarietà della variabile, con un valore dei ricavi delle vendite pari a 132 miliardi in entrambe le annualità.

La ripartizione del numero di imprese cooperative e del relativo fatturato per area geografica e settore di produttivo non mostra sostanziali differenze rispetto ai dati

dettagliatamente presentati nei paragrafi precedenti per il 2013. Così accade anche per la distribuzione delle cooperative e del relativo fatturato per classe dimensionale (figura 2.14).

**Figura 2.14. Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione di imprese, fatturato e addetti per classi di fatturato (% , 2014)**



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

Ciò conferma la stabilità della struttura del tessuto produttivo cooperativo e conseguentemente che le indicazioni che scaturiscono dall'analisi dei dati del 2013 sono comunque di concreta attualità. Infine poiché si registra un leggero incremento delle dimensioni medie di impresa pari a 7,4 milioni di euro nel 2014 rispetto ai 7,2 del 2013, è possibile affermare che le cooperative non più attive o che hanno lasciato una delle organizzazioni di rappresentanza sono quelle di dimensioni inferiori e che la parte più dinamica della cooperazione resta fortemente legata alle proprie organizzazioni di rappresentanza.





### 3.

## Le performance economico-finanziarie nell'agroalimentare italiano: una lettura comparata cooperative verso società di capitali

### 3.1 INTRODUZIONE E ASPETTI METODOLOGICI

Uno degli strumenti tradizionalmente utilizzati dall'Osservatorio della cooperazione agricola italiana per monitorare ed approfondire le dinamiche della cooperazione agroalimentare è l'analisi aggregata dei bilanci aziendali.

Come fatto anche in altre passate edizioni dell'Osservatorio, anche in quest'annualità l'analisi dei bilanci è stata funzionale a verificare le performance delle cooperative agroalimentari rispetto a quelle parallelamente registrate dalle società di capitali che operano nello stesso settore.

Prima di portare in rassegna le principali evidenze, in questa sezione del lavoro è anzitutto opportuno descrivere il processo metodologico alla base dell'analisi.

A tale proposito, l'attività ha previsto *in primis* l'estrazione e la raccolta dei bilanci 2011-2013 delle imprese appartenenti ai due universi di indagine tramite la banca dati Aida – Bureau Van Dijk. Il database è stato successivamente oggetto di verifiche e modifiche al fine di rendere omogenei e maggiormente rappresentativi i campioni di analisi.

Un primo campo di affinamento campionario si riferisce all'esclusione delle società – cooperative e di capitali – con indisponibilità di bilancio per uno qualsiasi dei tre anni presi in analisi (2011-2013); ciò al fine di avere dei campioni omogenei e perfettamente confrontabili nell'arco temporale considerato.

Successivamente è stato realizzato un lavoro di riattribuzione settoriale per alcune imprese (cooperative e non) del settore agroalimentare: alcune grandi realtà del comparto risultano, infatti, iscritte in Codici Ateco differenti (afferenti ad esempio al comparto della commercializzazione all'ingrosso o ad attività finanziaria nel caso di alcune imprese a capo di un gruppo) e in tali casi si è provveduto ad integrare l'anagrafica dei Codici Ateco rappresentativi del mondo agroalimentare. Specularmente si è provveduto ad eliminare dai campioni le imprese che, pur rientrando nella

classificazione settoriale Istat dell'agroalimentare, in realtà hanno nel corso del tempo spostato la loro attività prevalente verso produzioni differenti (ad esempio, energie rinnovabili).

Allo stesso tempo, si segnala come all'interno del campione delle cooperative siano state ricomprese anche le imprese controllate di altra forma giuridica, dato che anche queste realtà vengono utilizzate dal movimento cooperativo per trasformare e commercializzare i prodotti conferiti dalla base sociale. In tali casi sono stati considerati i bilanci consolidati della cooperativa capogruppo; in loro assenza (per indisponibilità) sono stati invece presi in esame sia il bilancio d'esercizio della cooperativa che il bilancio delle società controllate. Infine, i campioni finali sui quali è stata costruita l'analisi sono stati depurati dalla presenza di imprese con valori di bilancio anomali (ad esempio, fatturato o costo del lavoro negativo).

In virtù di tali modifiche ed integrazioni è stato definito il perimetro finale dei campioni sui quali è stata condotta l'analisi comparata dei bilanci aziendali di cooperative e società di capitali del settore agroalimentare per il triennio 2011-2013.

Considerato il diverso peso che assumono i differenti comparti merceologici dell'agroalimentare nei due universi di indagine – cooperative e società di capitali – l'analisi è stata arricchita da un focus su tre comparti di particolare rilievo per la cooperazione agroalimentare, ossia lattiero-caseario, ortofrutticolo e vitivinicolo. A tale scopo sono stati di conseguenza costruiti dei sub-campioni rappresentativi di tali segmenti produttivi dell'agroalimentare italiano sia nell'ambito delle imprese cooperative che con riferimento alle società di capitali.

In sintesi, ne deriva come il lavoro di ricerca sia stato realizzato a partire dalla costruzione e successiva analisi (comparata) di otto campioni: ai due rappresentativi delle cooperative e delle società di capitali che operano nell'agroalimentare, si affiancano sei sub-campioni corrispondenti ai tre comparti merceologici oggetto di approfondimento per ciascuna delle due forme d'impresa considerate.

Tutti i campioni risultano ampiamente rappresentativi dei rispettivi universi di riferimento, soprattutto in termini di fatturato. A tale proposito, la tabella 3.1 mostra come il campione della cooperazione agroalimentare – con un fatturato cumulato di quasi 34 miliardi di euro nel 2013 – rifletta di fatto quanto accaduto nell'intera cooperazione agroalimentare associata (ammontano a circa 36 miliardi di euro i ricavi di vendita realizzati nello stesso anno). Percentualmente inferiore ma comunque molto elevato è anche il grado di rappresentatività del campione costruito per le società di capitali che operano nello stesso settore, grazie ad un fatturato che supera i 92 miliardi di euro<sup>20</sup>. La notevole rappresentatività dei campioni in termini di valori economici espressi assume un'importanza particolare in virtù delle modalità di calcolo adottate.

---

20 Considerato che nel mondo agricolo le società di capitali sono una forma giuridica molto rara, tale valore può essere confrontato con il fatturato sviluppato nello stesso anno dall'intera industria alimentare italiana e pari a 132 miliardi di euro (Fonte: Federalimentare).

Gli indici di bilancio selezionati per l'analisi derivano da rapporti e calcoli matematici costruiti a partire dalla sommatoria dei valori contabili delle imprese appartenenti a ciascun campione. Ciò vuol dire che nel calcolo di ciascun indice le imprese assumono un peso proporzionale ai rispettivi valori economici e finanziari. Ne consegue allo stesso tempo come l'elevato valore assoluto delle variabili di bilancio utilizzate (ad esempio, ricavi di vendita, patrimonio netto, ecc.) garantisca un'elevata affidabilità dei risultati e la loro estendibilità agli universi di riferimento.

**Tabella 3.1. I campioni dell'analisi di bilancio:<sup>21</sup> numero di imprese, fatturato e dimensione media (2012)**

	Cooperative			Società di capitali		
	Numero	Fatturato (mln €)	Dimensione media (mln €)	Numero	Fatturato (mln €)	Dimensione media (mln €)
<b>TOTALE AGROALIMENTARE</b>	<b>3.673</b>	<b>33.612</b>	<b>9,2</b>	<b>11.492</b>	<b>92.222</b>	<b>8,0</b>
Lattiero – caseario	704	6.595	9,4	794	11.026	13,9
Vitivinicolo	414	4.034	9,7	1.252	5.565	4,4
Ortofrutticolo*	713	7.640	10,7	1.071	7.194	6,7
Altri comparti	1.842	15.343	8,3	8.375	68.437	8,2

\*Ortofrutta fresca e conserve vegetali, escluso vivaismo Fonte: Elaborazioni Osservatorio della cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Oltre allo specifico comparto merceologico di attività, un'altra variabile che gioca un ruolo chiave sulle performance economiche e finanziarie dell'agroalimentare italiano – a prescindere dalla forma giuridica delle imprese – è certamente la dimensione media aziendale<sup>22</sup>. In questo quadro, nell'intento di offrire un maggior dettaglio informativo all'analisi comparata tra società di capitali e cooperative, gli otto campioni (quattro per ciascuna delle due forme giuridiche considerate) rappresentativi del totale agroalimentare e dei tre comparti oggetto di approfondimento (lattiero-caseario, vitivinicolo e ortofruitticolo) sono stati stratificati nelle seguenti quattro soglie dimensionali:

- imprese con fatturato superiore a 40 milioni di euro;
- imprese con fatturato compreso tra sette e 40 milioni di euro;
- imprese con fatturato compreso tra due e sette milioni di euro;
- imprese con fatturato inferiore a due milioni di euro.

La struttura dei campioni così delineati offre già qualche evidenza di interesse; dalla tabella 3.2 emerge infatti come in tutti i sub-campioni di analisi la gran parte delle

<sup>21</sup> Come anticipato in precedenza, oltre alla comparazione dei risultati economico-finanziari registrati dalle cooperative e dalle società di capitali operanti nell'agroalimentare si è provveduto ad un approfondimento su tre specifici comparti (lattiero caseario, vitivinicolo e ortofruitticolo). Non è stata invece realizzata una simile analisi relativamente al quarto sub-campione riportato in tabella e rappresentativo di tutti gli altri comparti dell'agroalimentare, stante l'elevata eterogeneità merceologica delle imprese appartenenti a questo gruppo.

<sup>22</sup> A tale proposito si veda Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2015), Rapporto 2014. Agra, Roma.

imprese – cooperative o società di capitali – sia di micro o piccola dimensione economica, mentre, in maniera speculare, la maggior parte del fatturato sia realizzata dalle realtà di medie e grandi dimensioni.

**Tabella 3.2. I campioni dell'analisi di bilancio stratificati per dimensione aziendale:<sup>23</sup> numero di imprese, fatturato e dimensione media (2012)**

	Numerosità		Fatturato (mln €)		Dimensione media (mln €)
	Valori assoluti	Quota %	Valori assoluti	Quota %	
Fatturato > 40 mln €	123	3%	22.746	68%	184,9
Fatturato tra 7 e 40 mln €	461	13%	7.012	21%	15,2
Fatturato tra 2 e 7 mln €	731	20%	2.753	8%	3,8
Fatturato < 2 mln €	2.358	64%	1.102	3%	0,5
<b>TOTALE COOPERAZIONE AGROALIMENTARE</b>	<b>3.673</b>	<b>100%</b>	<b>33.612</b>	<b>100%</b>	<b>9,2</b>
Fatturato > 40 mln €	13	3%	1.848	46%	142,2
Fatturato tra 7 e 40 mln €	107	26%	1.626	40%	15,2
Fatturato tra 2 e 7 mln €	110	27%	442	11%	4,0
Fatturato < 2 mln €	184	44%	119	3%	0,6
<b>COOPERAZIONE VITIVINICOLA</b>	<b>414</b>	<b>100%</b>	<b>4.034</b>	<b>100%</b>	<b>9,7</b>
Fatturato > 40 mln €	34	5%	4.714	62%	138,6
Fatturato tra 7 e 40 mln €	128	18%	2.172	28%	17,0
Fatturato tra 2 e 7 mln €	137	19%	544	7%	4,0
Fatturato < 2 mln €	414	58%	210	3%	0,5
<b>COOPERAZIONE ORTOFRUTTICOLA</b>	<b>713</b>	<b>100%</b>	<b>7.640</b>	<b>100%</b>	<b>10,7</b>
Fatturato > 40 mln €	27	4%	4.008	61%	148,4
Fatturato tra 7 e 40 mln €	110	16%	1.500	23%	13,6
Fatturato tra 2 e 7 mln €	230	33%	854	13%	3,7
Fatturato < 2 mln €	337	48%	233	4%	0,7
<b>COOPERAZIONE LATTIERO-CASEARIA</b>	<b>704</b>	<b>100%</b>	<b>6.595</b>	<b>100%</b>	<b>9,4</b>
Fatturato > 40 mln €	402	3%	58.132	63%	144,6
Fatturato tra 7 e 40 mln €	1.435	12%	23.709	26%	16,5
Fatturato tra 2 e 7 mln €	1.796	16%	6.818	7%	3,8
Fatturato < 2 mln €	7.859	68%	3.562	4%	0,5
<b>SOCIETÀ DI CAPITALI – TOT AGROALIMENTARE</b>	<b>11.492</b>	<b>100%</b>	<b>92.222</b>	<b>100%</b>	<b>8,0</b>
Fatturato > 40 mln €	33	3%	2.415	43%	73,2
Fatturato tra 7 e 40 mln €	126	10%	2.138	38%	17,0
Fatturato tra 2 e 7 mln €	167	13%	635	11%	3,8
Fatturato < 2 mln €	926	74%	377	7%	0,4
<b>SOCIETÀ DI CAPITALI – VITIVINICOLO</b>	<b>1.252</b>	<b>100%</b>	<b>5.565</b>	<b>100%</b>	<b>4,4</b>

Segue>

<sup>23</sup> La sommatoria dei valori (numero di imprese e fatturato) attribuibili ai tre specifici sub-comparti merceologici (vitivinicolo, lattiero-caseario e ortofrutticolo) considerati in tabella non restituisce il totale dei due campioni di riferimento, ossia, rispettivamente, la cooperazione agroalimentare e le società di capitali che operano nell'agroalimentare. 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.

	Numerosità		Fatturato (mln €)		Dimensione media (mln €)
	Valori assoluti	Quota %	Valori assoluti	Quota %	
Fatturato > 40 mln €	29	3%	3.094	43%	106,7
Fatturato tra 7 e 40 mln €	179	17%	3.042	42%	17,0
Fatturato tra 2 e 7 mln €	185	17%	728	10%	3,9
Fatturato < 2 mln €	678	63%	330	5%	0,5
SOCIETÀ DI CAPITALI - ORTOFRUTTICOLO	1.071	100%	7.194	100%	6,7
Fatturato > 40 mln €	47	6%	7.832	71%	166,6
Fatturato tra 7 e 40 mln €	133	17%	2.183	20%	16,4
Fatturato tra 2 e 7 mln €	191	24%	735	7%	3,8
Fatturato < 2 mln €	423	53%	276	3%	0,7
SOCIETÀ DI CAPITALI - LATTIERO-CASEARIO	794	100%	11.026	100%	13,9

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

Per ciascuno dei campioni sopra descritti sono stati calcolati alcuni dei più diffusi indici di bilancio al fine di restituire una sintetica visione delle performance economico-finanziarie ottenute da cooperative e società di capitale dell'agroalimentare nel triennio 2011-2013; a tale proposito, nella tabella 3.3 si riportano in elenco gli indici di bilancio utilizzati e le relative modalità di calcolo.

**Tabella 3.3. Indici di bilancio utilizzati e modalità di calcolo**

Indici di bilancio	Modalità di calcolo
TREND DEL FATTURATO	Variazione dei ricavi di vendita. Numeri indici, base 2011=100
TREND DEL VALORE AGGIUNTO	Variazione del valore aggiunto. Numeri indici, base 2011=100
TREND DELLE RETRIBUZIONI (LORDE)	Variazione del costo del personale (al lordo di TFR, quiescenza, oneri sociali e altri oneri associati). Numeri indici, base 2011=100
PROFITABILITÀ DELLE VENDITE	Utile netto / Fatturato
GRADO DI PATRIMONIALIZZAZIONE	Patrimonio netto / Totale Passivo
PESO DEGLI ONERI FINANZIARI SUL FATTURATO	Oneri Finanziari / Fatturato

Il prosieguo del lavoro sarà dedicato all'interpretazione dei risultati scaturiti dall'analisi. A tale scopo, rimandando per maggiori approfondimenti ad altri lavori di ricerca già dedicati dall'Osservatorio della cooperazione agricola italiana alla medesima tematica<sup>24</sup>, in questa sede è comunque doveroso fare un accenno sintetico alle specificità contabili che impattano sui bilanci (Conto Economico e Stato

<sup>24</sup> A tale proposito si veda: Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2015), Rapporto 2014. Agra, Roma, Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2013), Caratteristiche e performance della cooperazione agroalimentare. Agra, Roma, Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2012), Credito e cooperazione. Agra, Roma, Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2011), Rapporto 2008-2009. Agra, Roma, Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2009), Rapporto 2006-2007. Agra, Roma.

Patrimoniale) delle cooperative agroalimentari, peculiarità di cui tener conto nel momento in cui si analizzano le relative performance economico-finanziarie e le si confrontano con quelle parallelamente registrate dalle altre imprese che operano nel settore.

Per quel che riguarda la costruzione e la lettura del Conto Economico, si ricorda come gran parte della redditività sia contabilizzata in bilancio come un costo (tra quelli relativi ad acquisti di materie prime e semilavorati) dato che i margini creati dall'attività aziendale sono utilizzati per remunerare i conferimenti dei soci a prezzi superiori a quelli di mercato. Ciò è coerente con lo scopo mutualistico della cooperazione e rende ambigui (di fatto sottostimati) gli indici di redditività aziendale i quali, nel mondo cooperativo, misurano piuttosto la parte di reddito che si decide di accantonare a riserve patrimoniali (per investimenti futuri o allo scopo di ridurre la posizione debitoria).

In tal senso va' quindi inteso l'indice di "profitabilità delle vendite" preso in considerazione nel corso del lavoro limitatamente ai campioni rappresentativi della cooperazione agroalimentare. Allo stesso modo, nella lettura comparata (cooperative vs società di capitali) sulla dinamica del valore aggiunto tra il 2011 e il 2013 si tenga presente che anche questa grandezza risulta "inficiata" dalle specificità di bilancio delle cooperative dato che una parte del valore aggiunto creato (quello attribuibile ai margini distribuiti ai soci tramite sovra-prezzo sui conferimenti) viene contabilizzata tra i costi di acquisto e non viene invece computata nell'aggregato considerato ai fini dell'analisi di trend.

La necessità di contestualizzare i risultati dell'analisi si estende anche sul fronte patrimoniale. Da questo punto di vista è opportuno rammentare come la ridotta patrimonializzazione che caratterizza il mondo cooperativo rispecchi in realtà la natura e gli obiettivi di questa forma d'impresa. Se in un'impresa di capitali, la remunerazione degli azionisti cresce proporzionalmente al capitale detenuto, ciò non avviene nelle cooperative agroalimentari, dove la remunerazione dei soci è correlata all'intensità dello scambio mutualistico (misurata, nelle realtà di conferimento, dalla quantità e qualità della materia prima agricola conferita) a prescindere dal capitale sociale sottoscritto.

Tale peculiarità ovviamente limita la propensione a immettere capitale di rischio nella cooperativa. Allo stesso tempo, però, i soci partecipano al finanziamento della propria cooperativa anche a titolo di debito (ci si riferisce ad esempio al cosiddetto "prestito sociale" o ancora all'istituto delle trattenute sulle liquidazioni previsto in molte cooperative del settore). Tutto ciò si riflette 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. È quindi anche in virtù di tali considerazioni che nel corso del lavoro sarà interpretata la comparazione tra società di capitali e cooperative in merito al grado di patrimonializzazione aziendale.

Questa prima sezione del lavoro è stata dedicata a note introduttive e metodologiche necessarie a favorire la lettura e la comprensione dei risultati del lavoro.

Nelle prossime pagine, il capitolo si sviluppa in quattro ulteriori sezioni, dove saranno riportate le principali evidenze dell'analisi economico-finanziaria, in un'ottica di comparazione tra cooperative e società di capitali. Nel dettaglio, nel paragrafo 2 tale valutazione comparata avrà come oggetto l'intero agroalimentare italiano. I successivi paragrafi, invece, si focalizzeranno sui tre comparti merceologici oggetto di approfondimento: nell'ordine, il vitivinicolo (paragrafo 3.3), il lattiero-caseario (paragrafo 3.4) e l'ortofrutticolo (paragrafo 3.5).

### 3.2 L'AGROALIMENTARE: COOPERAZIONE VS SOCIETÀ DI CAPITALI

L'andamento di alcune variabili economiche restituisce una prima serie di indicazioni circa le performance di cooperative e società di capitali che operano nell'agroalimentare.

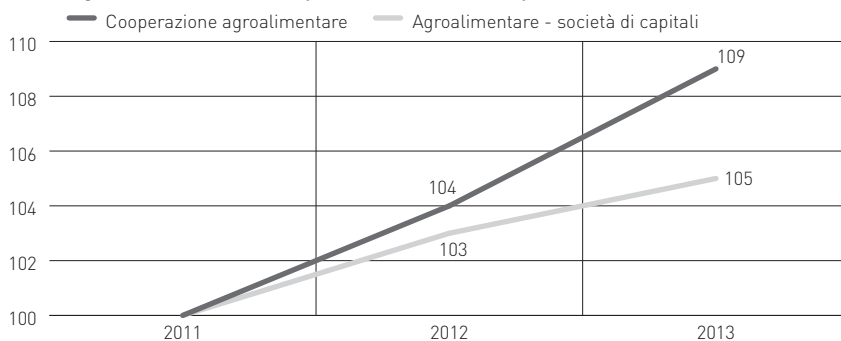
Ci si riferisce *in primis* alla dinamica delle vendite (figura 3.1): tra il 2011 e il 2013 il fatturato delle imprese del settore è cresciuto a prescindere dalla forma giuridica, anche se questa tendenza è stata particolarmente pronunciata per le cooperative (+9%, rispetto al +5% fatto registrare dalle società di capitali).

Differenze più significative appaiono correlate allo specifico comparto merceologico di attività (figura 3.2). Tra i settori oggetto di approfondimento, i ricavi aumentano soprattutto nel vitivinicolo (dove le cooperative fanno meglio delle società di capitali: rispettivamente +19% e +13%) e, in misura inferiore, nell'ortofrutticolo (+7% per le cooperative e +10% per le società di capitali); più modesta è invece la dinamica del fatturato lattiero caseario (+2% per le cooperative e +5% per le società di capitali). In questo quadro, le migliori performance delle imprese vitivinicole, cooperative e non, trovano spiegazione nell'elevata propensione all'export del settore: infatti, le vendite di vino aumentano grazie alla positiva dinamica dell'export (grazie alla continua crescita degli scambi internazionali di settore), mentre parallelamente sul mercato interno si assiste ad una tendenziale contrazione della domanda, acuita tra l'altro dalla riduzione dei redditi pro-capite che ha contraddistinto gli ultimi anni.

Tuttavia, è la variabile dimensionale quella che meglio spiega le diverse performance all'interno del tessuto produttivo (tabella 3.4).

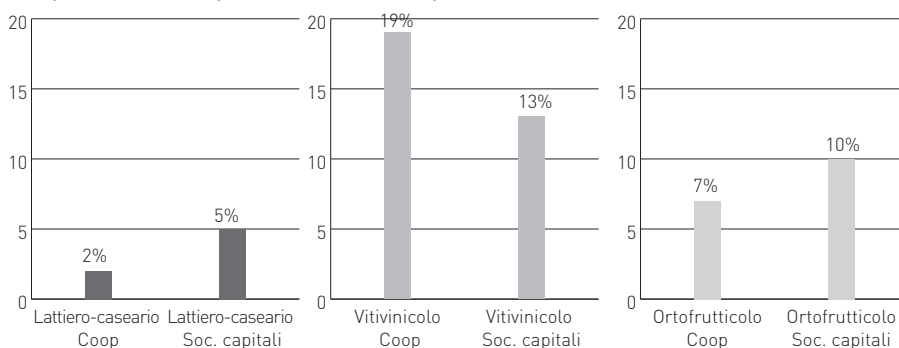
In linea generale, al crescere della scala operativa migliora sensibilmente l'andamento dei ricavi, una tendenza valida per entrambe le forme d'impresa considerate ma particolarmente netta nel mondo cooperativo. La stratificazione dei risultati per classe dimensionale evidenzia non a caso come siano le imprese di media e grande dimensione a trainare la crescita del fatturato, mentre è allo stesso tempo preoccupante il calo delle vendite per le imprese di minori dimensioni (-11% per le cooperative e -10% per le società di capitali).

**Figura 3.1. Trend 2011-2013 del fatturato (Numeri indici, base 2011=100): totale agroalimentare – tra cooperative e società di capitali**



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

**Figura 3.2. Variazione % 2011-2013 del fatturato, per comparto: comparazione tra cooperative e società di capitali**



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

**Tabella 3.4. Trend 2011-2013 del fatturato (Numeri indici, base 2011=100): totale agroalimentare, per dimensione – comparazione tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	105	111	100	103	106
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	102	108	100	105	107
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	100	104	100	104	103
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	97	89	100	98	90

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

Oltre al fatturato, nello stesso periodo (2011-2013) aumenta, pur in maniera meno intensa, anche il valore aggiunto creato dalle imprese della filiera (+4%), senza sostanziali differenze tra cooperative e società di capitali (figura 3.3).

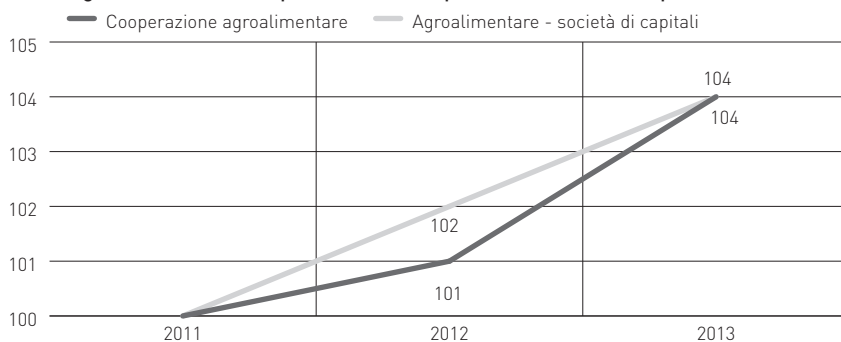
Focalizzando lo sguardo sui tre comparti di approfondimento, le differenze di performance tra le due forme d'impresa restano comunque lievi (figura 3.4). Inoltre, così



come visto sul fronte dei ricavi, si segnala come anche relativamente alla dinamica del valore aggiunto sia il vitivinicolo a registrare le performance migliori (+7% per le cooperative e +6% per le società di capitali), seguito dall'ortofrutticolo (+3% per le cooperative e +6% per le società di capitali). Debole risulta invece la crescita del valore aggiunto nel lattiero-caseario (+2% per le cooperative e +1% per le società di capitali).

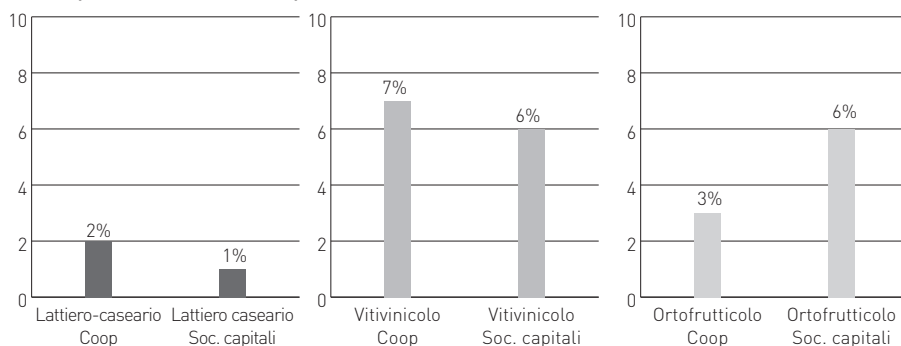
A discriminare i risultati è piuttosto la scala dimensionale (tabella 3.5). Più in particolare, se il valore aggiunto cresce in maniera piuttosto analoga in tutte le realtà – cooperative e non – che superano i due milioni di euro di ricavi, le imprese più piccole faticano: la ricchezza creata da questa porzione del tessuto produttivo, infatti, si riduce a prescindere dalla forma d'impresa (anche se il calo diviene più evidente nel mondo cooperativo).

**Figura 3.3. Trend 2011-2013 del valore aggiunto (Numeri indici, base 2011=100): totale agroalimentare – comparazione tra cooperative e società di capitali**



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

**Figura 3.4. Variazione % 2011-2013 del valore aggiunto, per comparto: comparazione tra cooperative e società di capitali**



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

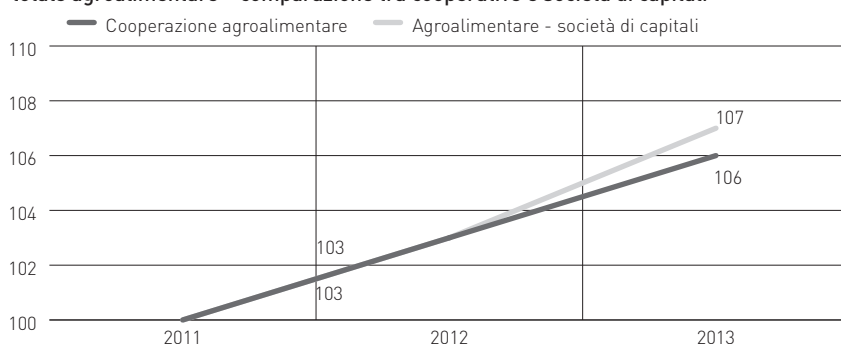
**Tabella 3.5. Trend 2011-2013 del valore aggiunto (Numeri indici, base 2011=100): totale agroalimentare, per dimensione – comparazione tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	101	104	100	103	104
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	103	105	100	103	105
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	102	107	100	104	105
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	95	95	100	99	98

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

Più sostenuta è stata la dinamica del monte retributivo pagato ai lavoratori (figura 3.5), con un aumento leggermente più significativo nelle società di capitali (+7%, rispetto al +6% registrato per le cooperative).

**Figura 3.5. Trend 2011-2013 delle retribuzioni lorde (Numeri indici, base 2011=100): totale agroalimentare – comparazione tra cooperative e società di capitali**



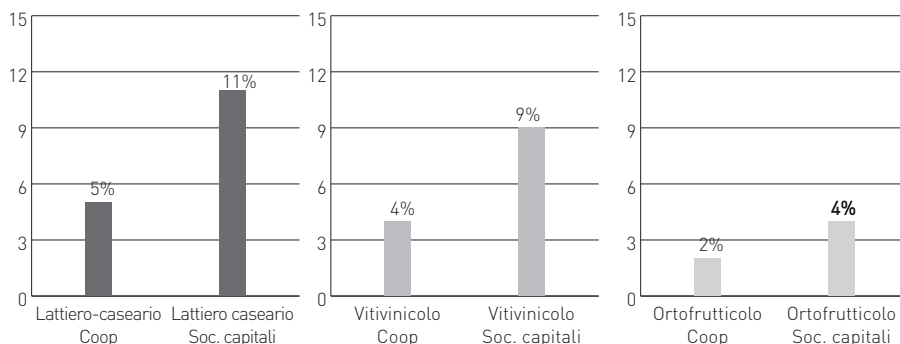
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Tale differenza diviene più pronunciata focalizzando l'attenzione sui tre comparti merceologici specificatamente analizzati, ossia ortofrutticolo, vitivinicolo e lattiero caseario (figura 3.6); in maniera indiretta, ciò suggerisce come nella restante parte dell'agroalimentare la cooperazione ha verosimilmente segnato una crescita più elevata o per lo meno in linea con quanto avvenuto nelle altre forme d'impresa.

Restando ai tre settori oggetto di approfondimento, le retribuzioni crescono – a prescindere dalla forma d'impresa considerata – soprattutto nel lattiero-caseario e, in misura inferiore, nel vitivinicolo; meno sostenuta è invece la dinamica retributiva nell'ortofrutticolo.

Coerentemente con quanto visto anche in merito alla dinamica del fatturato e del valore aggiunto, la capacità di accrescere il monte retributivo assicurato ai lavoratori (risultato raggiunto tramite un allargamento della base occupazionale o per effetto di un aumento delle retribuzioni unitarie) sembra correlata alla dimensione aziendale più che alla forma giuridica delle imprese (tabella 3.6).

**Figura 3.6. Variazione % 2011-2013 delle retribuzioni lorde, per comparto: comparazione tra cooperative e società di capitali**



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

**Tabella 3.6. Trend 2011-2013 delle retribuzioni lorde (Numeri indici, base 2011=100): totale agroalimentare, per dimensione – comparazione tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	104	107	100	103	108
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	101	105	100	104	107
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	102	106	100	104	107
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	100	98	100	101	99

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

Infatti, le realtà che, nonostante la perdurante crisi economica, riescono a consolidare il monte retributivo dei lavoratori sono quelle di medie e grandi dimensioni. Risultano invece in difficoltà le micro-imprese (con fatturato inferiore a due milioni di euro), cooperative e non, per le quali si registra una pur lieve diminuzione delle retribuzioni garantite ai lavoratori.

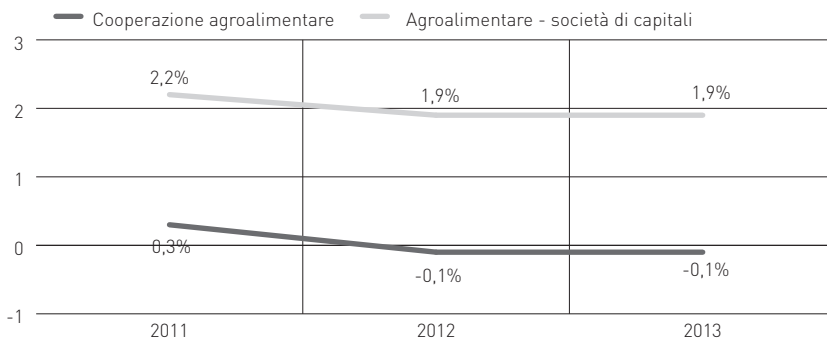
Se la crisi economica non ha impedito una complessiva crescita di fatturato, valore aggiunto e retribuzioni all'interno della filiera agroalimentare italiana, allo stesso tempo le difficoltà di mercato (soprattutto interno) sembrerebbero aver influito negativamente sui livelli di redditività. A tale proposito l'indice di profittabilità – misurato come rapporto tra utile netto e fatturato – risulta in contrazione tra il 2011 e il 2013, una dinamica che accomuna sia le cooperative che le società di capitali (figura 3.7).

Nel momento in cui il tema di analisi è quello della redditività, va tuttavia ribadito 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<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Come riportato nel paragrafo 1, la gran parte degli utili delle cooperative viene di fatto utilizzata per remunerare «meglio» i conferimenti dei soci e conseguentemente contabilizzata come un costo (con un effetto diretto – in riduzione – sugli indici di redditività considerati).

Ne consegue come l'indice di profittabilità in questa sede utilizzato assuma un'accezione diversa nelle società di capitali e nelle cooperative.

**Figura 3.7. Profittabilità delle vendite (Utile netto / Fatturato) nel periodo 2011-2013: totale agroalimentare – comparazione tra cooperative e società di capitali**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio della cooperazione Agricola Italiana su dati ALDA - Bureau Van Dijk

Detto questo, dall'analisi emergono comunque alcuni spunti di interesse.

Se nelle società di capitali del settore la dinamica dell'indice di profittabilità segnala un calo della redditività aziendale (verosimilmente per effetto di una crescita dei costi di produzione più che proporzionale rispetto all'aumento del fatturato), nelle cooperative agroalimentari l'andamento dello stesso indicatore non va letto come una riduzione dei profitti quanto piuttosto come una progressiva contrazione della capacità di autofinanziamento tramite accantonamento di utili a patrimonio<sup>26</sup>.

Il calo dell'indice «utile/fatturato» è evidente non solo per entrambe le forme d'impresa ma anche per tutti e tre i settori oggetto di approfondimento (figura 3.8).

In questo quadro, sul fronte cooperativo il vitivinicolo è il settore che registra i risultati «migliori» in termini di autofinanziamento, sia in valore assoluto (si tratta dell'unico comparto dove le cooperative appaiono strutturalmente in grado di accantonare una quota di utili a patrimonio) che con riguardo al trend 2011-2013 (il calo risulta meno marcato rispetto a quanto osservato nell'ortofrutticolo e nel lattiero-caseario). Spostando invece lo sguardo sulle società di capitali, l'indice in questione (che assume un'accezione più «classica» di profittabilità delle vendite) si riduce in maniera significativa soprattutto nel vitivinicolo (il quale si contraddistingue anche per i più bassi livelli dell'indicatore) e nel lattiero-caseario.

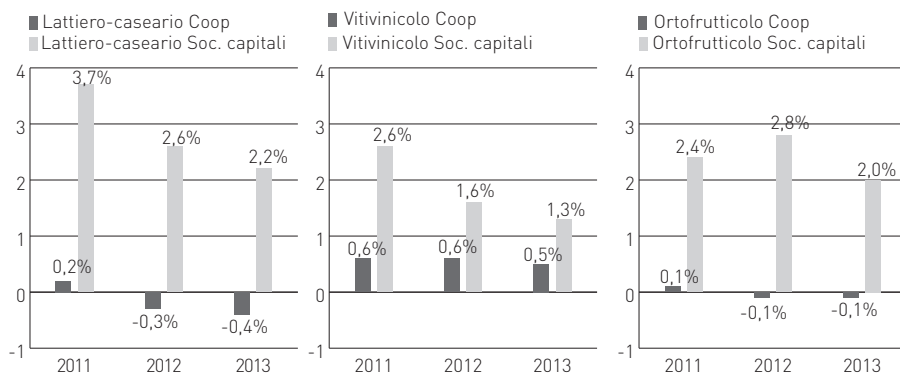
Interessante, in ultimo, la stratificazione dei risultati per classe dimensionale (tabella 3.7).

Con riferimento alla cooperazione agroalimentare, emerge come solo le realtà di medio-grande dimensione riescano ad accantonare una parte degli utili a patrimonio,

<sup>26</sup> Nelle cooperative, l'utile che emerge dal Conto economico in genere viene portato a riserva patrimoniale in funzione degli investimenti previsti negli esercizi successivi o nell'ottica di un riequilibrio finanziario.

mentre tale capacità appare sostanzialmente assente nelle cooperative che fatturano meno di 7 milioni di euro, al di là degli effetti congiunturali del ciclo economico.

**Figura 3.8. Profittabilità delle vendite (Utile netto / Fatturato), per comparto, nel periodo 2011-2013: comparazione tra cooperative e società di capitali**



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

Anche nell'agroalimentare non cooperativo sono le realtà di minore dimensione a segnalare le maggiori criticità; in tal caso, ci si riferisce all'incapacità di creare profitti da parte delle realtà più piccole (con fatturato inferiore a due milioni di euro) le quali accusano perdite significative ed in crescita tra il 2011 e il 2013. Al crescere delle dimensioni aziendali aumenta progressivamente anche la profittabilità delle vendite, la quale raggiunge i livelli più elevati nelle aziende che fatturano oltre 40 milioni di euro (categoria che si distingue tra l'altro anche per un calo più contenuto dell'indice in esame nel triennio esaminato).

**Tabella 3.7. Profittabilità delle vendite (Utile netto / Fatturato) nel periodo 2011-2013: totale agroalimentare, per dimensione - comparazione tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Imprese con fatturato > 40 mln €	0,4%	0,1%	0,1%	2,7%	2,6%	2,6%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	0,4%	0,2%	-0,2%	2,2%	1,9%	1,7%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	0,1%	-0,1%	-0,3%	0,6%	0,8%	0,5%
Imprese con fatturato < 2 mln €	-1,9%	-4,0%	-2,9%	-2,9%	-6,6%	-6,0%

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

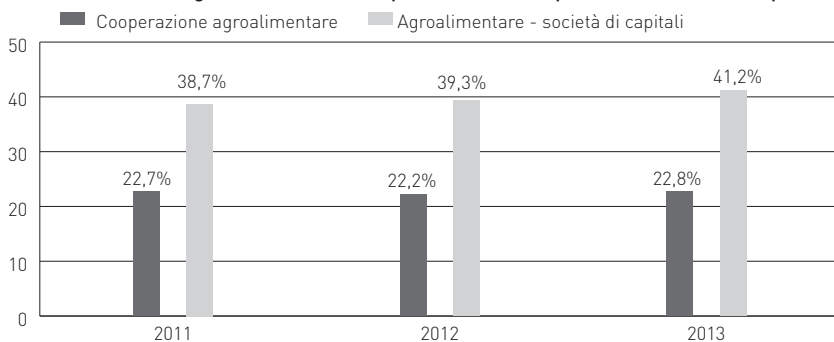
A completamento dell'analisi economico-finanziaria su cooperative e società di capitali dell'agroalimentare, in quest'ultima parte sono stati considerati un paio di indicatori circa l'equilibrio finanziario delle imprese.

Ci si riferisce *in primis* al grado di patrimonializzazione, ossia alla quota di capitali impiegati nell'attività produttiva che risultano riconducibili ai mezzi propri apportati o accantonati nel corso dell'attività.

A tale proposito va comunque ricordato ancora una volta come, per i motivi accennati nel paragrafo 1, le cooperative sono generalmente meno patrimonializzate delle società di capitali; questo perché la “natura” cooperativa della proprietà e della governance non stimola l’apporto di capitale sociale, mentre una parte spesso cospicua del finanziamento da soci viene sottoscritta a titolo di debito<sup>27</sup>.

Coerentemente con le specificità del modello cooperativo, dall’analisi emerge come effettivamente le cooperative agroalimentari siano molto meno patrimonializzate delle società di capitali che operano nella stessa filiera (figura 3.9). Tale gap tende inoltre ad espandersi nel triennio 2011-2013 dato che, mentre cresce il grado di patrimonializzazione delle società di capitali, parallelamente quello delle cooperative resta piuttosto stabile.

**Figura 3.9. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale passivo) nel periodo 2011-2013: totale agroalimentare – comparazione tra cooperative e società di capitali**



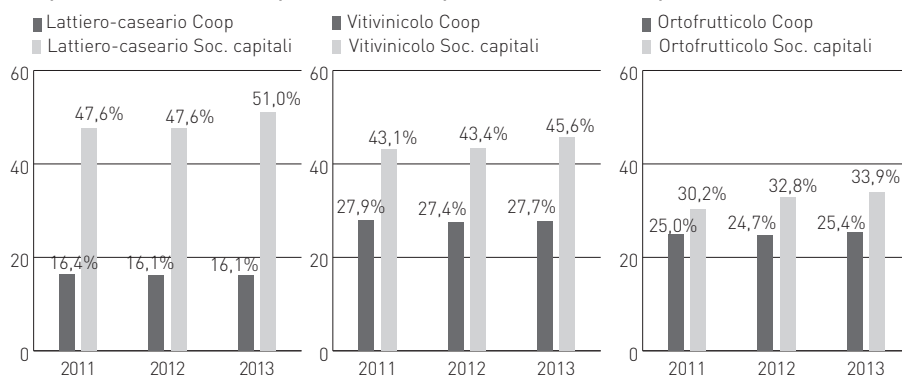
Fonte: Elaborazioni Osservatorio della cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA – Bureau Van Dijk

Una variabile che aiuta a spiegare il differenziale più o meno ampio tra società di capitali e cooperative in termini di patrimonializzazione è lo specifico comparto merceologico di attività: il divario assume, infatti, proporzioni particolarmente ampie nel lattiero-caseario mentre viceversa diviene meno evidente (rispetto alla media riscontrata per il totale agroalimentare) nell’ortofrutticolo (figura 3.10).

Confinando lo sguardo al mondo cooperativo, emerge come vitivinicolo e ortofrutticolo si distinguano per un grado di patrimonializzazione maggiore rispetto a quello che caratterizza gli altri comparti merceologici (figura 3.10). Ciò è probabilmente imputabile alla maggiore “anzianità” media delle cooperative operanti in questi due settori; 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, infatti, in livelli di patrimonializzazione superiori.

<sup>27</sup> Si pensi al prestito sociale, all’istituto delle trattenute sulle liquidazioni o ancora alla rateizzazione del pagamento dei conferimenti da soci che favorisce l’accumulazione di liquidità in corso d’esercizio.

**Figura 3.10. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale passivo), per comparto, nel periodo 2011-2013: comparazione tra cooperative e società di capitali**



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

Restando concentrati sull'universo della cooperazione agroalimentare, a differenza di quanto visto per le altre variabili sin qui considerate (andamento di ricavi, valore aggiunto e retribuzioni, nonché l'indicatore di profittabilità delle vendite), al suo interno non sembrerebbe emergere una relazione diretta tra patrimonializzazione e scala operativa (tabella 3.8). Inoltre, tra il 2011 e il 2013 la solidità patrimoniale non sembra variare in maniera significativa per nessuna delle classi dimensionali esaminate.

Considerazioni diverse emergono invece relativamente alle società di capitali che operano nell'agroalimentare. Il grado di patrimonializzazione risulta più elevato nelle realtà di media e, soprattutto, grande dimensione. A livello dinamico, invece, la capacità di finanziare l'attività tramite mezzi propri tende a crescere per tutte le fasce dimensionali prese in esame, eccezion fatta per quella rappresentativa delle realtà più piccole.

**Tabella 3.8. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale passivo) nel periodo 2011-2013: totale agroalimentare, per dimensione – comparazione tra cooperative e società di capitali**

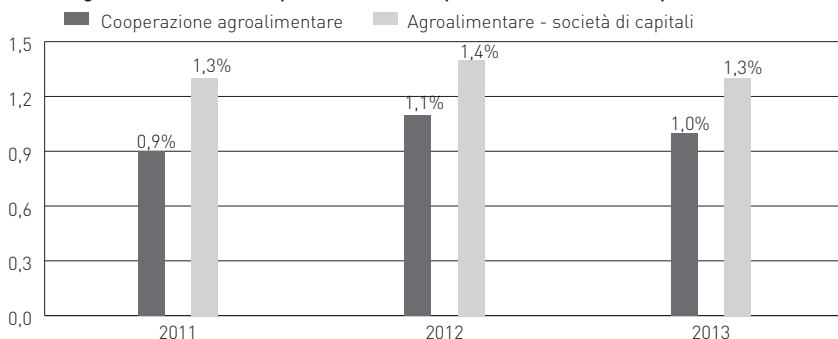
	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Imprese con fatturato > 40 mln €	22,7%	22,1%	23,0%	41,4%	41,7%	44,6%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	23,1%	23,1%	23,5%	36,1%	37,3%	38,9%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	20,1%	19,7%	19,6%	34,6%	35,8%	36,2%
Imprese con fatturato < 2 mln €	25,5%	24,0%	24,3%	36,9%	36,4%	36,7%

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

In ultimo, il peso della gestione finanziaria sui risultati dell'impresa è stato misurato prendendo in considerazione l'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato. Una prima evidenza in proposito è che tale indicatore è rimasto sostanzialmente stabile tra il 2011 e il 2013, a prescindere dalla forma d'impresa (figura 3.11).

Volgendo lo sguardo sui livelli assoluti dell'indice, emerge invece come, nonostante un grado di patrimonializzazione inferiore, le cooperative soffrano meno l'impatto degli oneri finanziari. Ciò potrebbe trovare spiegazione nel fatto che una buona parte dei debiti contratti dalle imprese cooperative sono riconducibili a rapporti di conferimento con i soci (nel qual caso si tratta di debiti commerciali non onerosi) o a debiti finanziari verso soci non onerosi (trattenute sulle liquidazioni).

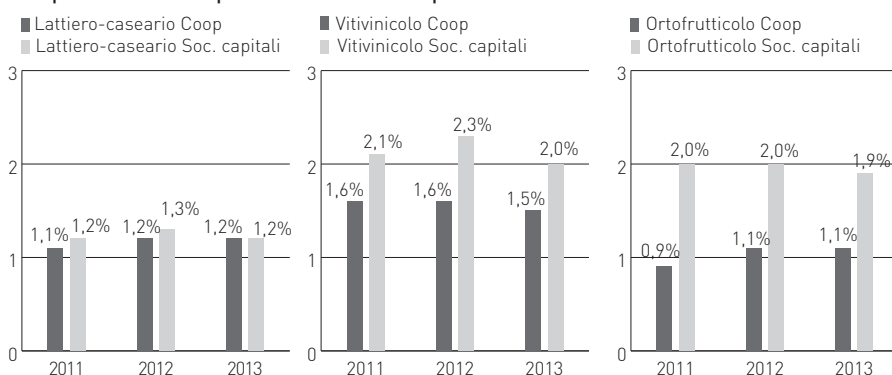
**Figura 3.11. Peso degli oneri finanziari sul fatturato nel periodo 2011-2013: totale agroalimentare – comparazione tra cooperative e società di capitali**



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

A prescindere dalla forma giuridica, poi, gli oneri finanziari impattano maggiormente in alcuni comparti (figura 3.12) come il vitivinicolo e, nel caso delle società di capitali, l'ortofruitticolo (in particolare nel segmento delle conserve vegetali). Ciò potrebbe essere legato alla maggiore intensità di trasformazione dell'attività produttiva realizzata in questi settori, una circostanza che esige una maggiore necessità di capitali, anche a titolo di debito (e quindi, in genere, a carattere oneroso).

**Figura 3.12. Peso degli oneri finanziari sul fatturato, per comparto, nel periodo 2011-2013: comparazione tra cooperative e società di capitali**



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



Un elemento che, infine, accomuna cooperative e società di capitali è il maggior peso che assumono gli oneri finanziari nelle imprese di minori dimensioni (tabella 3.9), a causa della ridotta scala operativa che non consente di abbattere l'impatto di questa tipologia di costi: il loro peso sul fatturato, infatti, cresce sensibilmente spostandosi dalle realtà più strutturate verso quelle più piccole, a prescindere dalla forma giuridica adottata.

**Tabella 3.9. Peso degli oneri finanziari sul fatturato nel periodo 2011-2013: totale agroalimentare, per dimensione – comparazione tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Imprese con fatturato > 40 mln €	0,8%	0,8%	0,8%	1,0%	1,1%	1,0%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	1,1%	1,3%	1,2%	1,2%	1,3%	1,2%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	1,4%	1,7%	1,7%	1,8%	2,1%	1,9%
Imprese con fatturato < 2 mln €	2,3%	2,4%	2,4%	4,3%	4,9%	5,0%

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

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, ossia vitivinicolo, lattiero-caseario e ortofrutticolo.

### 3.3 IL VITIVINICOLO: COOPERAZIONE VS SOCIETÀ DI CAPITALI

Sfruttando la forte propensione sui mercati internazionali, il vitivinicolo è uno dei comparti agroalimentari a maggior tasso di crescita tra il 2011 e il 2013. Ciò è anzitutto evidente andando a verificare il costante aumento delle vendite nel periodo in questione (tabella 3.10) sia tra le società di capitali (+13%) che, e soprattutto, tra le cooperative (+19%).

In questo quadro, le performance risultano comunque eterogenee a seconda della classe dimensionale.

Nel sistema cooperativo, sono le realtà di media dimensione (con fatturato compreso tra sette e 40 milioni di euro) a segnalare i risultati migliori (+23%); diversamente, tra le società di capitali, la crescita dei ricavi più vistosa si riscontra nelle aziende più grandi (+21%). Ciò che invece accomuna questi due universi sono le maggiori difficoltà registrate nello sviluppo del fatturato dalle imprese di minori dimensioni; a tale proposito va comunque segnalato come le piccole realtà del vitivinicolo si distinguono per una performance molto più incoraggiante rispetto a quella contemporaneamente registrata dalle imprese di simili dimensioni che operano nel più ampio panorama agroalimentare.

Oltre al fatturato, parallelamente cresce, seppur in maniera meno intensa, anche il

valore aggiunto (tabella 3.11), una dinamica che caratterizza in egual modo cooperative (+7%) e società di capitali (+6%).

**Tabella 3.10. Trend 2011-2013 del fatturato (Numeri indici, base 2011=100): vitivinicolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE VITIVINICOLO	100	109	119	100	109	113
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	109	117	100	113	121
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	109	123	100	108	109
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	106	118	100	109	109
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	100	104	100	102	99

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

**Tabella 3.11. Trend 2011-2013 del valore aggiunto (Numeri indici, base 2011=100): vitivinicolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE VITIVINICOLO	100	102	107	100	103	106
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	102	106	100	109	107
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	104	110	100	100	108
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	104	106	100	102	104
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	92	89	100	94	100

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

In linea generale, questo trend ha coinvolto la gran parte del tessuto produttivo in maniera piuttosto simile. Fa eccezione ancora una volta il segmento delle imprese di minori dimensioni, soprattutto tra le cooperative: quelle che fatturano meno di due milioni di euro hanno rilevato una riduzione del valore aggiunto nell'ordine del -11% tra il 2011 e il 2013. Allo stesso tempo, resta stabile il valore aggiunto prodotto dalle società di capitali che rientrano in questo gruppo d'impresе, a differenza di tutte le altre classi dimensionali che diversamente hanno registrato un aumento più o meno cospicuo della ricchezza creata.

Lo sviluppo del settore ha avuto dei risvolti positivi anche sull'occupazione, stando all'andamento degli "stipendi" sostenuti dalle imprese (tabella 3.12). Le retribuzioni pagate ai lavoratori del vitivinicolo crescono, infatti, sia nelle cooperative (+4%) che, in maniera ancor più accentuata, nelle società di capitali (+9%).

L'aumento del monte «salari» ha caratterizzato tutte le società di capitali a prescindere dalla dimensione; tuttavia, in questo universo tale crescita è stata particolarmente sostenuta nelle imprese più grandi. All'interno della cooperazione, invece, l'unico gruppo che rileva un calo delle retribuzioni è quello formato dalle realtà più piccole; al contrario la crescita più importante si segnala per le imprese di media dimensione (con ricavi compresi tra sette e 40 milioni di euro).

**Tabella 3.12. Trend 2011-2013 delle retribuzioni lorde (Numeri indici, base 2011=100): vitivinicolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE VITIVINICOLO	100	100	104	100	104	109
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	102	104	100	106	114
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	99	106	100	103	107
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	99	102	100	105	109
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	95	96	100	101	104

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

Una volta esaminata la dinamica di alcune variabili utili ad un primo inquadramento sullo sviluppo del settore tra il 2011 e il 2013, qualche ulteriore considerazione proviene dall'evoluzione intervenuta in termini di profittabilità delle imprese (tabella 3.13).

A tale proposito, va comunque rimarcata la diversa accezione dell'indice a tale scopo utilizzato (rapporto tra utile netto e fatturato) stante le specificità del modello cooperativo<sup>28</sup>. Mentre nelle cooperative l'indicatore in questione può essere considerato come una proxy dell'autofinanziamento aziendale tramite l'accantonamento di utili a riserve patrimoniali, nel caso delle società di capitali esso diviene un vero e proprio indicatore di profittabilità testimoniando la quota di ricavi che si tramuta in utile d'esercizio.

Stante queste premesse, la capacità di autofinanziamento delle cooperative vitivinicole cala solo lievemente tra il 2011 e il 2013, un risultato tutto sommato incoraggiante se rapportato al resto della cooperazione agroalimentare dove tale indice si riduce in maniera più evidente. In questo specifico universo emerge poi chiaramente come l'autofinanziamento tramite accantonamento di utili a patrimonio sia una pratica perseguita esclusivamente dalle realtà medio-grandi; è probabilmente in questo gruppo di cooperative che il management riesce più spesso a convincere la base sociale dell'importanza di trattenere una quota di margini per finanziare futuri investimenti o rafforzare l'equilibrio finanziario dell'impresa.

Spostando lo sguardo sul mondo delle società di capitali, l'indicatore – interpretabile in tal caso come misura della profittabilità delle vendite – si riduce in modo molto più significativo. Se è vero che tale calo coinvolge tutte le classi dimensionali, è altrettanto vero che restano enormi differenze nel tessuto produttivo: solo le imprese medio-grandi (in particolare quelle di media dimensione) registrano risultati positivi, mentre le realtà che fatturano meno di sette milioni di euro segnalano al contrario perdite d'esercizio, tra l'altro sempre più consistenti (se pesate rispetto al fatturato) passando dal 2011 al 2013.

<sup>28</sup> Vedi paragrafo 1.

**Tabella 3.13. Profittabilità delle vendite (Utile netto / Fatturato) nel periodo 2011-2013: vitivinicolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE VITIVINICOLO	0,6%	0,6%	0,5%	2,6%	1,6%	1,3%
Imprese con fatturato > 40 mln €	1,0%	0,8%	1,0%	2,9%	3,1%	1,5%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	0,8%	0,8%	0,7%	6,1%	3,9%	5,2%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	-0,7%	0,1%	-0,5%	-1,4%	-1,5%	-2,8%
Imprese con fatturato < 2 mln €	-3,0%	-3,6%	-6,1%	-11,2%	-14,4%	-15,7%

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

Come accade più in generale nell'intero agroalimentare, profondo è il divario tra cooperative e società di capitali in termini di patrimonializzazione, con queste ultime a registrare un livello sensibilmente più elevato (tabella 3.14). Le motivazioni, come visto nel paragrafo 1, hanno anzitutto a che fare con le specificità del modello cooperativo, con riguardo a politiche e modalità di finanziamento.

**Tabella 3.14. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale passivo) nel periodo 2011-2013: vitivinicolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE VITIVINICOLO	27,9%	27,4%	27,7%	43,1%	43,4%	45,6%
Imprese con fatturato > 40 mln €	26,3%	25,4%	26,6%	42,2%	41,2%	45,0%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	28,4%	28,2%	28,3%	49,3%	49,7%	53,4%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	30,6%	30,7%	29,6%	38,2%	42,3%	42,1%
Imprese con fatturato < 2 mln €	29,7%	28,9%	27,6%	38,5%	37,4%	37,9%

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

Concentrando l'attenzione all'interno della cooperazione vitivinicola, il grado di patrimonializzazione resta stabile nel triennio 2011-2013, un trend che ha coinvolto tutte le fasce dimensionali, eccezion fatta per la porzione del tessuto cooperativo che si contraddistingue per una minore scala dimensionale: è questo, infatti, l'unico gruppo che ha visto ridurre la propria patrimonializzazione nel periodo in questione. Inoltre si sottolinea come, al di là delle dinamiche riscontrate tra il 2011 e il 2013, il grado di patrimonializzazione risulti abbastanza omogeneo tra le varie classi dimensionali che popolano la cooperazione vitivinicola.

Spostando l'attenzione sulle società di capitali, il grado di patrimonializzazione tende invece ad aumentare. Anche in questo caso si tratta di una dinamica diffusa nel tessuto produttivo con l'unica eccezione in capo alle realtà di minore dimensione; queste ultime, oltre ad evidenziare una lieve riduzione dell'indice, rilevano nel contempo un livello medio sensibilmente più basso rispetto a quello osservabile nelle altre classi dimensionali.

Anche nel vitivinicolo la scala operativa si conferma poi una variabile chiave per l'abbattimento degli oneri finanziari (tabella 3.15). L'incidenza di tale tipologia di co-

sti aumenta progressivamente passando dalle imprese più grandi a quelle più piccole (dove tale incidenza assume un peso preoccupante); ciò risulta evidente tanto nel mondo cooperativo quanto nella restante parte del tessuto produttivo.

Dalla comparazione tra società di capitali e cooperative emerge piuttosto come in quest'ultima tipologia di imprese gli oneri finanziari abbiano un impatto più contenuto, un'evidenza che diviene particolarmente evidente confinando lo sguardo al tessuto produttivo di minore dimensione.

A livello dinamico, nel triennio in esame l'impatto degli oneri finanziari resta sostanzialmente stabile, un trend che contraddistingue l'intero settore a prescindere dalla classe dimensionale o dalla forma giuridica delle imprese.

**Tabella 3.15. Peso degli oneri finanziari sul fatturato nel periodo 2011-2013: vitivinicolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE VITIVINICOLO	1,6%	1,6%	1,5%	2,1%	2,3%	2,0%
Imprese con fatturato > 40 mln €	1,2%	1,2%	1,2%	1,1%	1,4%	1,2%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	1,5%	1,7%	1,5%	1,6%	1,7%	1,5%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	2,3%	2,4%	2,3%	3,5%	3,7%	3,3%
Imprese con fatturato < 2 mln €	4,7%	4,5%	4,1%	7,5%	8,1%	7,5%

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

### 3.4 IL LATTIERO-CASEARIO: COOPERAZIONE VS SOCIETÀ DI CAPITALI

Le imprese, cooperative e non, del lattiero caseario hanno registrato tra il 2011 e il 2013 un aumento delle vendite (tabella 3.16), anche se tale dinamica risulta complessivamente moderata e comunque sensibilmente più contenuta rispetto a quella parallelamente evidenziatasi nel resto dell'agroalimentare.

**Tabella 3.16. Trend 2011-2013 del fatturato (Numeri indici, base 2011=100): lattiero-caseario, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE LATTIERO-CASEARIO	100	100	102	100	99	105
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	103	105	100	98	105
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	95	99	100	103	108
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	96	97	100	98	100
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	93	86	100	99	94

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

Particolarmente modesto è stato l'incremento dei ricavi realizzati dalle cooperative del comparto (+2%). In realtà la positiva evoluzione del fatturato aggregato è stata trainata esclusivamente dalle realtà più strutturate (con fatturato superiore ai 40 milioni di euro), i cui ricavi sono cresciuti del 5% tra il 2011 e il 2013. Nello stesso periodo, infatti, per tutte le altre classi dimensionali emerge una riduzione delle

vendite, che diviene preoccupante nel caso delle cooperative più piccole (-14%). Una dimensione d'impresa adeguata sembra supportare l'evoluzione dei ricavi anche nel caso delle società di capitali. L'andamento del fatturato, infatti, è risultato positivo per le realtà di grandi e, soprattutto, medie dimensioni (rispettivamente, +5% e +8%); stabile è stata la dinamica riscontrata sulle imprese che fatturano tra due e sette milioni di euro, mentre si rileva una contrazione delle vendite (-6%) per le micro-aziende con ricavi inferiori a due milioni di euro.

Le difficoltà riscontrate dalle aziende più piccole del comparto si evincono anche dall'andamento del valore aggiunto prodotto, in contrazione per questo gruppo d'impres (tabella 3.17) tanto all'interno del tessuto cooperativo (-8%), quanto, e in misura più accentuata, con riguardo alle società di capitali (-12%).

**Tabella 3.17. Trend 2011-2013 del valore aggiunto (Numeri indici, base 2011=100): lattiero-caseario, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE LATTIERO-CASEARIO	100	102	102	100	102	101
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	101	101	100	101	101
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	104	104	100	105	102
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	106	110	100	105	101
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	106	92	100	97	88

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

A supportare la lievissima crescita del valore aggiunto complessivamente registrata in entrambi questi universi (+2% per le cooperative e +1% per le società di capitali) sono infatti le altre classi dimensionali d'impresa. A tale proposito, focalizzando lo sguardo sulle società di capitali, tutte le realtà con fatturato superiore a due milioni di euro evidenziano una moderata espansione del valore aggiunto (con un ritmo di crescita che oscilla tra il +1% e il +2%). Differentemente, all'interno della cooperazione lattiero casearia il valore aggiunto aumenta soprattutto per le realtà che fatturano tra due e sette milioni di euro (+10%) e, seppur in misura inferiore, tra quelle con ricavi compresi tra sette e 40 milioni di euro (+4%).

Se è stata tutto sommato moderata la crescita di fatturato e valore aggiunto, certamente più sostenuta risulta la dinamica delle retribuzioni (+8% per le cooperative e +11% per le società di capitali).

In questo quadro, sono le realtà di grandi dimensioni ad evidenziare gli incrementi più robusti (tabella 3.18), un'evidenza che accomuna sia il mondo cooperativo che la restante parte del tessuto produttivo.

Viceversa, la dinamica delle retribuzioni risulta piuttosto piatta per le aziende più piccole (con fatturato inferiore a due milioni di euro): più nel dettaglio, il costo del personale resta sostanzialmente stabile per le società di capitali (-1%), mentre risulta in lieve crescita nelle cooperative (+3%). Il confronto di queste performance con quel-

le parallelamente rilevate sullo stesso gruppo di imprese in termini di ricavi e valore aggiunto (in significativo calo nello stesso periodo), suggerisce come verosimilmente la crisi che ha attraversato questa porzione del tessuto produttivo tra il 2011 e il 2013 ha solo parzialmente impattato sull'occupazione (misurata come valore complessivo delle retribuzioni pagate ai lavoratori).

**Tabella 3.18. Trend 2011-2013 delle retribuzioni lorde (Numeri indici, base 2011=100): lattiero-caseario, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE LATTIERO-CASEARIO	100	106	108	100	102	111
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	107	110	100	101	113
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	102	105	100	104	110
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	104	108	100	106	108
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	106	103	100	102	99

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

A dare ulteriori indicazioni in merito alle performance del lattiero caseario nel periodo in questione, è l'analisi sulla redditività delle imprese. A tale scopo è stato utilizzato l'indice di profittabilità delle vendite (misurato come rapporto tra utile netto e fatturato), per la cui lettura vanno comunque tenute presenti le premesse metodologiche riportate nel paragrafo 1 circa le diverse accezioni che lo stesso indicatore assume nelle cooperative e nelle società di capitali.

Nelle cooperative esso indica la capacità di autofinanziamento tramite accantonamento degli utili a riserve patrimoniali funzionali a futuri investimenti o al riequilibrio finanziario dell'impresa. Letto in tal modo, la difficile situazione economica del triennio 2011-2013 ha di fatto annullato la capacità di autofinanziamento dell'unico gruppo di cooperative lattiero casearie che fino al 2011 sembrava in grado di perseguire tale politica, ossia quello rappresentativo delle realtà di maggiori dimensioni (tabella 3.19).

**Tabella 3.19. Profittabilità delle vendite (Utile netto / Fatturato) nel periodo 2011-2013: lattiero-caseario, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE LATTIERO-CASEARIO	0,2%	-0,3%	-0,4%	3,7%	2,6%	2,2%
Imprese con fatturato > 40 mln €	0,5%	-0,4%	-0,2%	4,9%	3,4%	3,3%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	-0,1%	-0,4%	-0,7%	1,5%	1,2%	-0,1%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	0,0%	-0,1%	-0,5%	0,4%	0,6%	-1,0%
Imprese con fatturato < 2 mln €	-0,2%	-0,4%	-1,7%	-0,9%	-1,8%	-4,1%

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

Nelle società di capitali, invece, l'indice in questione suggerisce più convenzionalmente la profittabilità delle imprese rispetto al valore delle vendite: in tal senso, le per-

formance peggiorano tra il 2011 e il 2013, un trend diffuso in tutto il tessuto produttivo non cooperativo. Allo stesso tempo emergono notevoli differenze tra le società di capitali del comparto a seconda della classe dimensionale: la profittabilità aziendale peggiora sensibilmente al diminuire della scala operativa (tabella 3.19).

Se è vero che il mondo cooperativo “soffre” strutturalmente di un problema di patrimonializzazione rispetto alle società di capitali<sup>29</sup>, tale divario risulta particolarmente accentuato nel lattiero-caseario (tabella 3.20), dove le cooperative registrano un grado di patrimonializzazione largamente più basso di quello riscontrato nelle società di capitali (rispettivamente 16% e 51%) e comunque sensibilmente inferiore anche alla media riscontrabile nell’intera cooperazione agroalimentare (23%)<sup>30</sup>.

Il grande divario fra società di capitali e cooperative del lattiero caseario in termini di patrimonializzazione caratterizza l’intero tessuto produttivo a prescindere dalla dimensione. Detto questo, la forbice più ampia si riscontra nelle imprese di maggiore dimensione economica, dove il distacco arriva quasi a toccare i 40 punti percentuali (rispettivamente, 18,6% per le cooperative e 57,4% per le società di capitali).

Infine si segnala come tra il 2011 e il 2013 si sia assistito ad un ulteriore allargamento della forbice esistente tra cooperative e società di capitali. Questo perché, nel periodo in esame, mentre la patrimonializzazione delle cooperative è rimasta piuttosto stabile (un risultato che accomuna tutte le classi dimensionali), quella delle società di capitali è cresciuta in maniera significativa grazie alla dinamica riscontrata nelle realtà più strutturate (con ricavi superiori a 40 milioni di euro), un gruppo di imprese che tra l’altro si distingue dalle altre società di capitali del comparto per livelli patrimoniali di gran lunga superiori.

**Tabella 3.20. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale passivo) nel periodo 2011-2013: lattiero-caseario, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE LATTIERO-CASEARIO	16,4%	16,1%	16,1%	47,6%	47,6%	51,0%
Imprese con fatturato > 40 mln €	18,8%	18,4%	18,6%	52,1%	52,3%	57,4%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	16,4%	16,2%	16,0%	29,7%	30,0%	29,0%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	9,8%	9,8%	9,5%	42,2%	41,9%	40,5%
Imprese con fatturato < 2 mln €	15,0%	15,3%	14,9%	41,7%	41,6%	40,0%

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

Nonostante il minor grado di patrimonializzazione e specularmente la maggior mole di debiti delle cooperative, nel lattiero-caseario non emergono significative differenze tra le due forme d’impresa esaminate in merito all’impatto degli oneri finan-

<sup>29</sup> Vedi paragrafo 1.

<sup>30</sup> Si vedano, in maniera comparativa, la figura 9 la tabella 20.



ziari sull'attività d'impresa<sup>31</sup>: il loro peso sul fatturato è praticamente sovrapponibile in questi due universi (tabella 3.21) e in entrambi i casi il triennio 2011-2013 restituisce un quadro pressoché stazionario (l'indice in esame resta invariato nelle società di capitali mentre registra un lievissimo incremento nel mondo cooperativo).

**Tabella 3.21. Peso degli oneri finanziari sul fatturato nel periodo 2011-2013: lattiero-caseario, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE LATTIERO-CASEARIO	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,3%	1,2%
Imprese con fatturato > 40 mln €	0,9%	0,9%	0,9%	1,3%	1,3%	1,2%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	1,4%	1,6%	1,6%	1,0%	1,2%	1,2%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	1,3%	1,7%	1,8%	1,3%	1,4%	1,4%
Imprese con fatturato < 2 mln €	1,4%	1,6%	1,9%	2,3%	2,4%	2,4%

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

Tuttavia, tale trend riflette in gran parte la dinamica osservata tra le imprese più grandi. In maniera diversa, nel tessuto produttivo che non supera i 40 milioni di euro di ricavi, l'incidenza degli oneri finanziari (sul fatturato) cresce a prescindere dalla forma giuridica, anche se gli incrementi più significativi si registrano nell'ambito cooperativo.

Come riscontrabile più in generale per l'intero agroalimentare, anche nel lattiero-caseario la dimensione operativa dell'attività si conferma sempre di più il punto cruciale per l'abbattimento degli oneri finanziari: il loro peso cresce sensibilmente passando dalle realtà più grandi a quelle di minore dimensione, una circostanza evidente sia tra le società di capitali che fra le cooperative.

### 3.5 L'ORTOFRUTTICOLO<sup>32</sup>: COOPERAZIONE VS SOCIETÀ DI CAPITALI

Nonostante la difficile congiuntura economica, tra il 2011 e il 2013 l'andamento delle vendite è stato complessivamente positivo nell'ortofrutticolo, con una crescita che oscilla tra il +7% delle cooperative e il +10% delle società di capitali (tabella 3.22).

A prescindere dalla forma giuridica delle imprese, l'aumento dei ricavi è stato trainato dalle buone performance delle realtà di media e grande dimensione, ossia quelle con un fatturato superiore ai sette milioni di euro. Al contrario, un trend di segno opposto si registra per le aziende ortofrutticole più piccole e in particolare quelle con ricavi inferiori a due milioni di euro, categoria quest'ultima per la quale si assiste nello

<sup>31</sup> Come già accennato nel paragrafo 2 in merito all'analisi della più ampia filiera agroalimentare, ciò potrebbe dipendere dal fatto che buona parte dei debiti delle cooperative sono contratti con la stessa base sociale per il conferimento delle materie prime o comunque a titolo di finanziamento (di solito oneroso, ma in alcuni casi anche a carattere non oneroso).

<sup>32</sup> Ortofrutta fresca e conserve vegetali, escluso vivaismo.

stesso periodo ad un vero e proprio crollo delle vendite (-20% nel caso delle cooperative; -17% per le società di capitali).

**Tabella 3.22. Trend 2011-2013 del fatturato (Numeri indici, base 2011=100): ortofrutticolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE ORTOFRUTTICOLO	100	101	107	100	107	110
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	101	107	100	109	114
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	102	110	100	107	113
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	97	103	100	103	103
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	94	80	100	100	83

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

Queste differenti dinamiche dimostrano come, in maniera ancora più evidente rispetto a quanto comunque riscontrabile nell'intero agroalimentare italiano, nell'ortofrutticolo l'incremento del fatturato e lo sviluppo dell'attività produttiva richiedono una scala operativa adeguata al contesto distributivo e di mercato a valle.

Anche se in maniera meno intensa, contemporaneamente è cresciuto anche il valore aggiunto delle aziende ortofrutticole (tabella 3.23), un trend evidente per le cooperative (+3%) e ancor di più per le società di capitali (+6%).

**Tabella 3.23. Trend 2011-2013 del valore aggiunto (Numeri indici, base 2011=100): ortofrutticolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE ORTOFRUTTICOLO	100	101	103	100	107	106
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	103	104	100	112	112
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	106	109	100	101	99
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	92	92	100	101	104
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	66	85	100	114	105

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

All'interno del sistema cooperativo, l'aumento del valore aggiunto vede protagoniste le realtà di media dimensione (con fatturato compreso tra sette e 40 milioni di euro) e, in misura inferiore, quelle più strutturate (con ricavi superiori a 40 milioni di euro). Soffrono invece le cooperative ortofrutticole di minore dimensione, per le quali si registra un significativo calo del valore aggiunto creato.

Volgendo lo sguardo alle società di capitali, sono le aziende di maggiore dimensione economica a trainare il valore aggiunto dell'ortofrutticolo. Il trend risulta comunque in crescita anche per le piccole realtà, mentre l'unica eccezione ad un andamento generalmente positivo viene dalle imprese di media dimensione (con fatturato compreso tra sette e 40 milioni di euro) per le quali si assiste ad un lievissimo calo del

valore aggiunto prodotto. Sempre positiva, ma ancor più modesta è la tendenza tra il 2011 e il 2013 del monte retributivo pagato ai lavoratori dell'ortofrutticolo, la quale si attesta al +2% per le cooperative e al +4% per le società di capitali (tabella 3.24).

**Tabella 3.24. Trend 2011-2013 delle retribuzioni lorde (Numeri indici, base 2011=100): ortofrutticolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE ORTOFRUTTICOLO	100	102	102	100	103	104
Imprese con fatturato > 40 mln €	100	101	101	100	102	105
Imprese con fatturato 7-40 mln €	100	104	109	100	103	105
Imprese con fatturato 2-7 mln €	100	101	103	100	102	104
Imprese con fatturato < 2 mln €	100	106	91	100	104	94

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

A prescindere dalla forma giuridica, le retribuzioni crescono in misura più o meno intensa in tutto il comparto (con incrementi più significativi per le imprese che fatturano tra sette e 40 milioni di euro), eccezion fatta per il segmento produttivo di minori dimensioni, il quale ha visto ridurre il proprio monte “salari” tra il 2011 e il 2013 (-9% per le cooperative e -6% per le società di capitali). A tale ultimo proposito, si tratta di una dinamica coerente con il parallelo crollo dei ricavi che suggerisce un ridimensionamento dell'attività e dei livelli occupazionali in questa porzione del tessuto produttivo. A fronte di una crescita, più o meno significativa, di ricavi, valore aggiunto e retribuzioni, si riduce nel contempo la redditività delle imprese del settore. A tale riguardo, è stato utilizzato un indicatore di profittabilità delle vendite (misurato come rapporto tra utile netto e fatturato) il quale, come già anticipato nelle altre sezioni del lavoro, restituisce informazioni diverse a seconda che il campo di indagine si focalizzi sul mondo cooperativo ovvero sulle società di capitali.

Dato che per le cooperative agroalimentari (e ortofrutticole nel caso specifico), questo indicatore restituisce una proxy dell'autofinanziamento aziendale, la dinamica osservata in questo universo tra il 2011 e il 2013 testimonia la progressiva scomparsa dell'accantonamento di utili a riserve patrimoniali nelle realtà di medie e grandi dimensioni (con fatturato superiore a sette milioni di euro), gli unici due gruppi d'impresa che tradizionalmente riescono a perseguire tale politica di rafforzamento e sviluppo (tabella 3.25). Tale dinamica potrebbe trovare spiegazione in un contesto di mercato che, tra il 2011 e il 2013, ha reso sempre più complessa l'attuazione di tale scelta strategica in sede di destinazione dei margini e degli utili creati nel corso dell'attività.

Più convenzionalmente, per le società di capitali l'indice preso in considerazione misura la quota di profitti per ogni euro di fatturato, in sintesi una misura della profittabilità d'impresa. Interpretato in tal senso, la tabella 3.25 mostra come l'indicatore si riduca anche per le società di capitali nel triennio in questione.

**Tabella 3.25. Profittabilità delle vendite (Utile netto / Fatturato) nel periodo 2011-2013: ortofrutticolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE ORTOFRUTTICOLO	0,1%	-0,1%	-0,1%	2,4%	2,8%	2,0%
Imprese con fatturato > 40 mln €	0,3%	0,2%	0,1%	-0,4%	1,0%	0,5%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	0,2%	0,4%	-0,2%	5,7%	5,5%	4,0%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	-0,2%	-0,2%	-0,6%	0,8%	0,6%	2,6%
Imprese con fatturato < 2 mln €	-3,5%	-9,1%	-2,8%	1,2%	0,3%	-2,6%

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

A questo proposito, va tenuto conto anzitutto come tale dinamica risulti strettamente correlata a quanto accaduto tra il 2012 e il 2013. Inoltre all'interno del tessuto produttivo non cooperativo emergono con chiarezza tendenze eterogenee: mentre si riduce la quota dei profitti (rispetto al fatturato) per le realtà di medie dimensioni (con ricavi compresi tra sette e 40 milioni di euro) e per le micro-imprese (con fatturato inferiore a due milioni di euro), la dinamica risulta opposta e positiva per le grandi imprese (con ricavi superiori a 40 milioni di euro), così come per quelle che fatturano tra due e sette milioni di euro.

Al di là delle dinamiche osservate tra il 2011 e il 2013, è altrettanto evidente come non tutte le società di capitali dell'ortofrutticolo rilevino la stessa profittabilità: i migliori risultati spettano alle aziende di media dimensione (con ricavi compresi tra sette e 40 milioni di euro), mentre solo lievemente positiva è la performance delle aziende più strutturate. L'unico gruppo che nel 2013 rileva perdite d'esercizio (e quindi un indicatore di profittabilità negativo) fa riferimento alle realtà più piccole del comparto (con fatturato inferiore a due milioni di euro).

Anche nell'ortofrutticolo, il grado di patrimonializzazione delle cooperative risulta sensibilmente inferiore rispetto a quello delle società di capitali (tabella 3.26), coerentemente con le specificità della forma cooperativa con riguardo alle politiche e alle modalità di finanziamento dell'attività<sup>33</sup>.

Tuttavia, il gap esistente in questo settore diviene limitato se valutato in comparazione con quanto accade nell'intera filiera agroalimentare (figura 3.9) o negli altri due comparti merceologici specificatamente esaminati, ossia vitivinicolo e lattiero-caseario (figura 3.10). Allo stesso tempo si segnala però come il divario tra cooperative e società di capitali dell'ortofrutticolo in termini di patrimonializzazione tenda a crescere nel triennio 2011-2013 (tabella 3.26); questo perché, mentre la patrimonializzazione delle cooperative è rimasta sostanzialmente stabile, quella delle società di capitali è nel frattempo migliorata.

Focalizzando l'attenzione sul movimento cooperativo attivo nella filiera ortofrutticola, la solidità patrimoniale aumenta al crescere della dimensione media aziendale (tabella 3.26). In maniera differente, tra le società di capitali del settore, le più patri-

<sup>33</sup> Si veda paragrafo 1.

monializzate sono quelle di media dimensione (con ricavi compresi tra sette e 40 milioni di euro); al contrario quelle più esposte verso terzi risultano le realtà più piccole (con fatturato inferiore a due milioni di euro).

**Tabella 3.26. Grado di patrimonializzazione (Patrimonio netto / Totale passivo) nel periodo 2011-2013: ortofrutticolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE ORTOFRUTTICOLO	25,0%	24,7%	25,4%	30,2%	32,8%	33,9%
Imprese con fatturato > 40 mln €	26,6%	26,5%	27,1%	25,8%	28,1%	29,5%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	23,9%	24,1%	24,7%	36,0%	39,5%	40,3%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	20,1%	19,9%	19,7%	28,4%	28,7%	31,3%
Imprese con fatturato < 2 mln €	20,0%	14,0%	18,3%	24,3%	24,3%	24,1%

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

Nonostante le cooperative ortofrutticole si caratterizzino per un grado di patrimonializzazione inferiore e specularmente per un maggior peso dei debiti tra le fonti di finanziamento, l'impatto degli oneri finanziari sul fatturato risulta sensibilmente maggiore (quasi doppio) nelle società di capitali del settore (tabella 3.27).

**Tabella 3.27. Peso degli oneri finanziari sul fatturato nel periodo 2011-2013: ortofrutticolo, per dimensione – tra cooperative e società di capitali**

	Cooperative			Società di capitali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
TOTALE ORTOFRUTTICOLO	0,9%	1,1%	1,1%	2,0%	2,0%	1,9%
Imprese con fatturato > 40 mln €	0,9%	1,2%	1,1%	2,1%	1,8%	1,6%
Imprese con fatturato 7-40 mln €	0,7%	0,9%	0,8%	1,5%	1,6%	1,5%
Imprese con fatturato 2-7 mln €	0,9%	1,1%	1,1%	1,8%	2,0%	1,9%
Imprese con fatturato < 2 mln €	1,8%	1,9%	1,8%	4,8%	7,1%	8,4%

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

Come già visto per altri comparti dell'agroalimentare, ciò potrebbe dipendere dal fatto che una buona parte dei debiti delle cooperative sono di natura commerciale e relativi ai rapporti di conferimento dei soci. Allo stesso modo va ricordato come nelle cooperative attive in questo comparto non siano infrequenti casi di debiti finanziari non onerosi nei confronti dei soci (ci si riferisce all'istituto delle trattenute sulle liquidazioni). In entrambi i casi si tratta di fonti di finanziamento sulle quali non maturano interessi passivi, una circostanza che favorisce l'abbattimento degli oneri finanziari sulla gestione aziendale.

Un ultimo aspetto da considerare è l'importanza del fattore dimensionale, il quale, come accade più in generale nell'intero agroalimentare a prescindere dalla forma giuridica d'impresa, favorisce l'abbattimento di tale tipologia di costi. Anche nell'ortofrutticolo questa relazione tra dimensionamento aziendale e incidenza dei costi

finanziari risulta evidente, specie con riguardo all'universo delle società di capitali, dove tale indicatore assume connotati molto preoccupanti nelle realtà di minore dimensione economica (8,4% nel 2013, un peso quasi raddoppiato rispetto al 2011).

## 4.

# La cooperazione agroalimentare italiana sui mercati esteri

### 4.1 PREMESSA

L'export rappresenta oggi una quota rilevante del giro d'affari del sistema agroalimentare italiano e stante la crisi dei consumi sul mercato interno (soprattutto con riferimento ad alcuni specifici settori) la sua importanza è destinata ad aumentare nei prossimi anni. Alla luce del crescente ruolo rivestito dai mercati internazionali anche per le cooperative agroalimentari, l'Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana si è quest'anno proposto l'obiettivo di delineare i principali tratti caratteristici dei loro comportamenti sui mercati esteri. In particolare, per offrire una visione dettagliata sulle modalità di approccio al commercio con l'estero delle cooperative, l'Osservatorio si è avvalso di due indagini campionarie: il pre-consuntivo 2014 e l'indagine diretta sulle cooperative "*export oriented*".

Mediante l'indagine sul pre-consuntivo 2014, che ha coinvolto un campione di 386 imprese cooperative "avanzate" rappresentativo delle tendenze della cooperazione agroalimentare italiana nel suo complesso, è stato possibile, da un lato, dimensionare la quota di imprese esportatrici e la propensione all'export (ovvero la quota di fatturato generata all'estero) e, dall'altro, definire quali realtà del mondo cooperativo sono più vocate ai mercati internazionali (box 4.1).

#### **Box 4.1. L'indagine per il pre-consuntivo 2014: note metodologiche**

L'indagine, realizzata ad avvio anno, ha l'obiettivo di rilevare i trend dei principali indicatori economici dell'anno precedente, inclusa la propensione all'export e il fatturato estero.

Per il pre-consuntivo 2014 sono state contattate via mail ed invitate a rispondere al questionario somministrato con metodo CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) circa 2.500 imprese tra fine febbraio e metà marzo 2015.

La risposta è stata spontanea, escluse alcune imprese di maggiori dimensioni e particolarmente

rappresentative che sono già state coinvolte nelle precedenti attività dell'Osservatorio. Il campione dei rispondenti è costituito da 386 imprese "avanzate" che hanno una sensibilità per iniziative di analisi come quella dell'Osservatorio e di maggiori dimensioni rispetto alla media nazionale: il campione ha dimensione pari a 28,7 milioni di euro per impresa, poco più di 4 volte il valore medio nazionale.

Nel complesso il campione esprime un fatturato di oltre 11 miliardi di euro, pari a circa un terzo del giro d'affari dell'intera cooperazione associata; le dinamiche che caratterizzano questo campione sono pertanto indicative delle tendenze complessive a livello nazionale.

Nel campione è presente un numero adeguato di imprese dei principali settori cooperativi e una buona rappresentatività del numero di imprese per classe di dimensione.

Tuttavia, è solo con l'indagine realizzata su un panel di attori "*export oriented*" (cooperative con una consolidata presenza all'estero e con una propensione all'export decisamente superiore alla media nazionale) che è stato possibile descrivere in maniera approfondita la struttura, l'organizzazione e i comportamenti della cooperazione agroalimentare italiana sui mercati internazionali. In particolare, le informazioni rilevate includono le tipologie di prodotto esportato, i mercati presidiati, i canali impiegati per raggiungere i mercati internazionali, le strategie di internazionalizzazione, le politiche di investimento nonché i limiti e le difficoltà ad una maggior presenza all'estero (box 4.2).

#### **Box 4.2. L'indagine diretta alla cooperazione "*export oriented*": note metodologiche**

L'indagine è stata realizzata su un campione di cooperative esportatrici con lo scopo di raccogliere informazioni quantitative e qualitative sulle caratteristiche e i comportamenti della cooperazione agroalimentare italiana sui mercati esteri. Il campione oggetto d'indagine, costituito da 66 cooperative agroalimentari, rappresenta un sottoinsieme di cooperative cosiddette "*export oriented*" poiché si tratta di imprese molto strutturate e con una consolidata presenza sui mercati esteri. Il campione si caratterizza, difatti, per elevate dimensioni rispetto alla media nazionale (il fatturato medio delle cooperative del campione è pari a 85,7 milioni di euro, quasi 12 volte il dato medio nazionale), una propensione all'export decisamente superiore alla media nazionale (31% *versus* il 17% rilevato nell'indagine del pre-consuntivo 2014) e un'esperienza di lunga data sui mercati internazionali (il 70% è attivo all'estero da oltre 15 anni).

Complessivamente, tra maggio e giugno 2015, sono state contattate 2.256 imprese ed invitate a rispondere al questionario quelle che nel 2014 avessero realizzato almeno il 5% del proprio fatturato all'estero. La somministrazione del questionario, di tipo strutturato e a prevalente risposta unica, è avvenuta mediante tecnica CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*). L'anno di riferimento per la compilazione è stato il 2014.

Date le caratteristiche del campione, nell'interpretazione dei risultati occorre tenere in considerazione che rispetto al dato dell'universo il campione analizzato si compone principalmente di cooperative del vitivinicolo, ortoflorofrutticolo e lattiero-caseario, ovvero dei settori agroalimen-



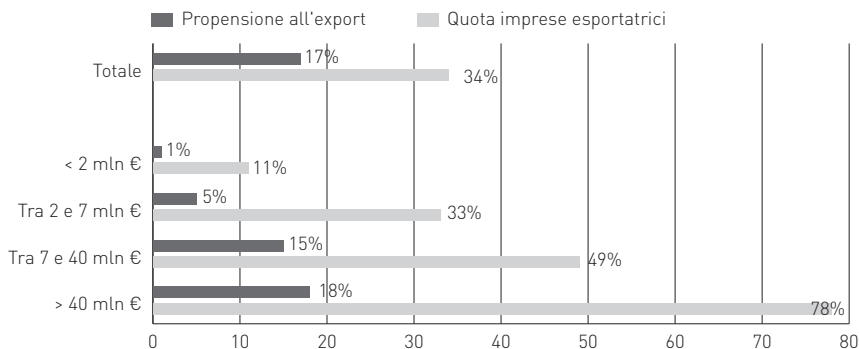
tari italiani più attivi sui mercati esteri. Fra queste si evidenzia una presenza più consistente di imprese del vitivinicolo e dell'ortoflorofrutticolo, il cui maggior peso all'interno del campione è riconducibile al fatto che i due settori sono strutturalmente eccedentari, mentre le cooperative lattiero-casearie sia per fattori strutturali/organizzativi interni al settore (offerta estera concentrata, organizzazione in consorzi per l'export) che per la specificità del prodotto offerto (le vendite di latte alimentare, prodotto altamente deperibile, trovano come sbocco principalmente il mercato interno) hanno conosciuto più recentemente una ampia presenza sui mercati internazionali.

#### 4.2 LA PROPENSIONE ALL'EXPORT

Complessivamente nel 2014 un terzo delle cooperative ha venduto i propri prodotti sui mercati internazionali mentre la quota del giro d'affari riconducibile all'estero è pari al 17%. La capacità di sviluppare il proprio *business* al di fuori dei confini nazionali è, tuttavia, molto eterogenea nell'universo delle cooperative agroalimentari e varia sensibilmente in funzione del settore di appartenenza e della dimensione aziendale.

La penetrazione dei mercati internazionali è, difatti, prerogativa soprattutto delle imprese più strutturate: ben il 78% delle cooperative con fatturato superiore a 40 milioni di euro presidia i mercati esteri realizzando in media il 18% delle proprie vendite all'estero (figura 4.1).

**Figura 4.1. Cooperazione agroalimentare "avanzata": quota di cooperative che esporta sul totale e propensione all'export\* per dimensione (2014)**



\*Incidenza dell'export sul fatturato totale

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati pre-consuntivo 2014 (2015).

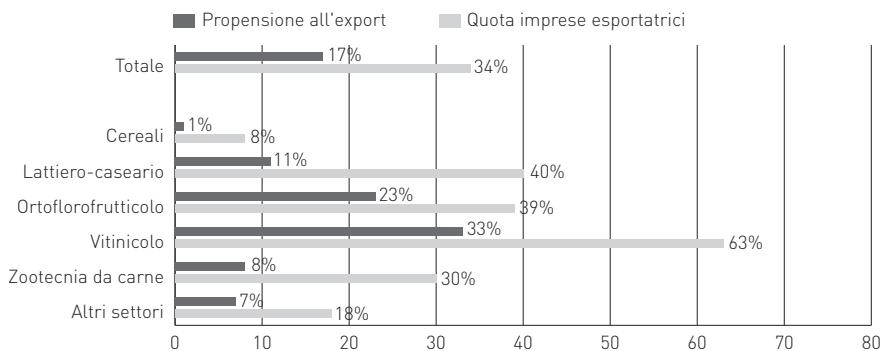
La quota delle cooperative esportatrici così come l'incidenza dell'export sul fatturato tendono a ridursi al diminuire della dimensione aziendale: concentrandoci sulle imprese con un giro d'affari compreso tra 7 e 40 milioni di euro, la percentuale di aziende che commercializza i propri prodotti oltreconfine si riduce al 49% mentre la propensione all'export scende al 15%.

Tuttavia sono le aziende di piccole e, soprattutto, piccolissime dimensioni a scontare le maggiori difficoltà nell'aggreire i mercati internazionali. Solo un terzo delle co-

operative con un fatturato tra 2 e 7 milioni di euro è attivo all'estero e per esse l'export intercetta mediamente il 5% del valore delle vendite complessive. Per le imprese con fatturato inferiore a 2 milioni di euro la quota di giro d'affari riconducibile alle vendite estere diviene poi del tutto marginale, aggirandosi attorno all'1%; a conferma della scarsa propensione all'internazionalizzazione delle micro realtà, dall'analisi emerge come solo l'11% riesce a vendere oltre il mercato domestico.

Considerando invece i singoli settori, le imprese che presentano una consolidata tradizione all'export sono quelle del vitivinicolo e dell'ortoflorofrutticolo, ovvero i comparti italiani strutturalmente eccedentari, dove cioè i livelli produttivi superano in maniera significativa il consumo nazionale rendendo quindi obbligatorio un percorso di sviluppo all'estero (figura 4.2).

**Figura 4.2. Cooperazione agroalimentare "avanzata": quota di cooperative che esporta sul totale e propensione all'export\* per settore (2014)**



\*Incidenza dell'export sul fatturato totale

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati pre-consuntivo 2014 (2015).

Nel caso del vitivinicolo, il 63% delle cooperative commercializza i propri prodotti sui mercati internazionali e ben un terzo del fatturato è realizzato oltre i confini domestici: per le imprese vitivinicole presiedere i mercati esteri risulta, difatti, fondamentale vista la continua flessione che sta caratterizzando i consumi sul fronte interno, un trend che verosimilmente diverrà ancora più accentuato nei prossimi anni. Non a caso, nell'ultimo decennio, il fatturato italiano del settore è stato trainato dall'export in virtù dell'eccezionale trend di crescita dei consumi di vino sui mercati internazionali (*in primis* Nord America e paesi asiatici).

Con riferimento invece all'ortoflorofrutticolo, l'incidenza dell'export sul fatturato si aggira attorno al 23% mentre la quota di imprese esportatrici è del 39%; si tratta in prevalenza di cooperative che commercializzano 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).

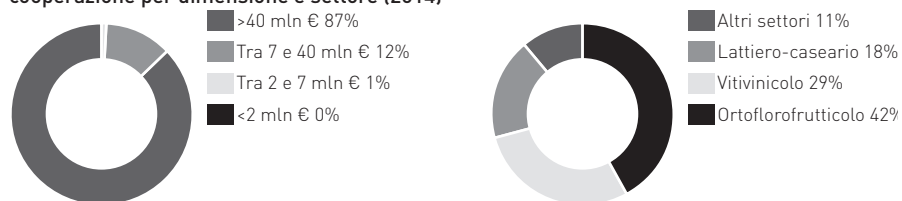
A questi due settori se ne affiancano altri, all'interno dei quali si registrano situazioni molto differenziate dal punto di vista della propensione all'export e del presidio

dei mercati internazionali; in tal senso un esempio tipico è il lattiero-caseario dove la quota di cooperative esportatrici scende al 40% mentre l'incidenza delle esportazioni sul fatturato arriva all'11%. 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. Al contrario, lo scenario è 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 quota di fatturato realizzata sui mercati esteri è inferiore rispetto alla media (8%), un'evidenza che trova spiegazione nel fatto che l'export di settore si focalizza sulle vendite di salumi, prodotti che sul totale della produzione di carni hanno un'incidenza relativamente bassa. Tuttavia, sono le cooperative cerealicole ad essere meno presenti sui mercati extra-domestici (solo l'8% 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.

A conferma del fatto che le imprese più vocate ai mercati internazionali siano le realtà di maggiori dimensioni e quelle attive nel vitivinicolo e nell'ortofrutticolo, dall'analisi emerge come nel 2014 l'87% del valore dell'export generato dalla cooperazione agroalimentare sia stato di pertinenza degli operatori con un fatturato superiore a 40 milioni di euro (figura 4.3). Parallelamente, oltre il 70% del giro d'affari realizzato dal mondo cooperativo nel 2014 sui mercati esteri è derivato dalla vendita di prodotti ortoflorofrutticoli e vitivinicoli, con un peso, rispettivamente, del 42% e del 29% sul totale del *business* attivato all'estero; rilevante anche il ruolo rivestito dal lattiero-caseario, con una quota sul totale del valore dell'export cooperativo del 18%.

Figura 4.3. Cooperazione agroalimentare “avanzata”: ripartizione del fatturato estero della cooperazione per dimensione e settore (2014)

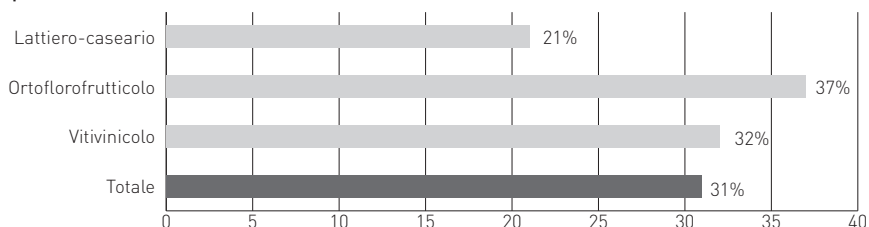


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati pre-consuntivo 2014 (2015).

Focalizzando l'attenzione sui dati desunti dall'indagine sulle cooperative “*export-oriented*”, ovvero quella parte del mondo cooperativo che si contraddistingue per una consolidata presenza sui mercati internazionali e per una maggiore vocazione all'export, la quota di fatturato generato sui mercati internazionali cresce sensibilmente: per questa categoria di imprese, la propensione all'export sale al 31% contro il 17% segnalato per la cooperazione agroalimentare nel suo complesso (figura 4.4). Rispet-

to all'universo della cooperazione agroalimentare la propensione all'export aumenta anche per gli altri settori oggetto di analisi: nel caso dell'ortoflorofrutticolo arriva al 37% mentre per le imprese del lattiero-caseario passa al 21%. Con riferimento al vitivinicolo la quota di giro d'affari riconducibile ai mercati internazionali (32%) rimane sostanzialmente invariata rispetto a quella indicata per il totale della cooperazione: come già segnalato, per le cooperative vitivinicole è, difatti, fondamentale commercializzare i propri prodotti all'estero poiché da decenni le quantità di vino consumate in Italia tendono a ridursi in maniera costante e significativa. Ne consegue, come l'export rappresenta un percorso obbligatorio per tutte le imprese del settore, a prescindere dalla scala operativa e dal modo in cui vengono presidiati i mercati internazionali.

**Figura 4.4. Cooperazione agroalimentare "export oriented": propensione all'export\* per settore (2014)**



\*Incidenza dell'export sul fatturato totale

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

#### 4.3 I PRODOTTI VENDUTI SUI MERCATI ESTERI

Le prime indicazioni di interesse sui comportamenti della cooperazione "export-oriented" emergono dall'analisi del *portfolio* di prodotti destinato ai mercati esteri.

In termini generali l'approccio alle vendite internazionali è basato su una politica di marchio: circa la metà del fatturato realizzato all'estero dalle cooperative esportatrici è riconducibile a prodotti finiti a marchio proprio (figura 4.5). Seguono, in ordine d'importanza, i prodotti destinati alla grande distribuzione estera e venduti con marchio *private label* (26% dell'export in valore) e i prodotti finiti senza marchio (21%). Marginale la quota di fatturato estero riconducibile alla vendita di materie prime e semilavorati, ovvero prodotti intermedi che non raggiungono direttamente il consumatore (5%).

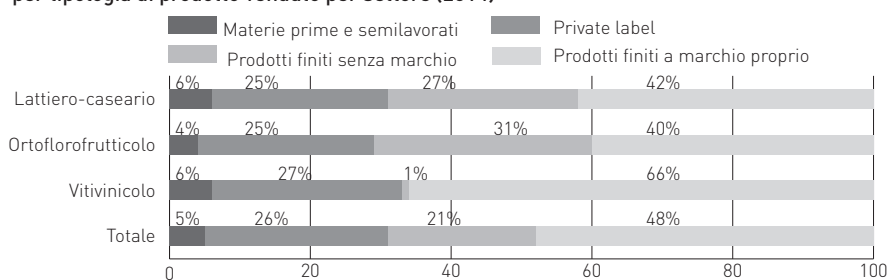
La diversificazione dell'offerta sui mercati esteri assume connotati diversi a seconda dei singoli settori di attività, riflettendo in parte la stessa struttura di vendita che si riscontra sul mercato nazionale. Nel vino vi è, infatti, una maggiore incidenza del prodotto a marchio proprio rispetto all'ortoflorofrutticolo e al lattiero-caseario, settori nei quali viceversa assumono più importanza i prodotti venduti con marchio *private label* e quelli indifferenziati. Nel caso delle cooperative del vitivinicolo il ruolo

del prodotto a marchio proprio assume più rilevanza poiché l'export si focalizza soprattutto sul prodotto finito e imbottigliato. Tuttavia, vi sono alcuni specifici mercati europei in cui sono presenti grandi catene distributive che si approvvigionano di prodotto sfuso che poi viene imbottigliato *in loco* e venduto a marchio proprio; ci si riferisce *in primis* alla Germania – primo mercato di sbocco dell'export vitivinicolo italiano in termini di volumi – che nel 2014 ha assorbito oltre la metà delle quantità di vino sfuso vendute dall'Italia sui mercati esteri.

Nell'ortofrutta invece, la gran parte del prodotto fresco viene trattato in fase di commercializzazione come una *commodity* sia sul mercato interno che su quello estero ed il principale acquirente è direttamente la grande distribuzione. Non mancano comunque esempi anche importanti di applicazione di politiche di *branding* che sebbene siano di più ampia diffusione nel segmento del trasformato, possono essere impiegate con successo anche per i prodotti freschi perseguendo una differenziazione dell'offerta con differenti strategie (dalla politica di marchio propriamente detta che ad esempio caratterizza le mele del Trentino Alto Adige, fino al marchio delle produzioni biologiche).

Con riferimento ai formaggi, il maggior peso delle *private label* e dei prodotti indifferenziati a scapito di quelli a marchio è in parte riconducibile al fatto che – essendo un'elevata quota di prodotto esportato a marchio Dop – spesso alcune denominazioni, grazie alla loro elevata riconoscibilità anche tra i consumatori esteri, prevalgono sul *brand*. Si pensi soprattutto al Grana Padano e al Parmigiano Reggiano, che non a caso figurano tra i formaggi italiani maggiormente venduti sui mercati esteri: nel 2014 queste due denominazioni hanno intercettato oltre un terzo dell'export italiano di formaggi in valore.

Figura 4.5. Cooperazione agroalimentare “*export-oriented*”: ripartizione del fatturato estero per tipologia di prodotto venduto per settore (2014)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Un altro elemento utile a definire la struttura dell'offerta delle cooperative esportatrici sui mercati esteri riguarda il ruolo rivestito dalle produzioni di qualità: prodotti a denominazione d'origine, da un lato, e produzioni biologiche, dall'altro.

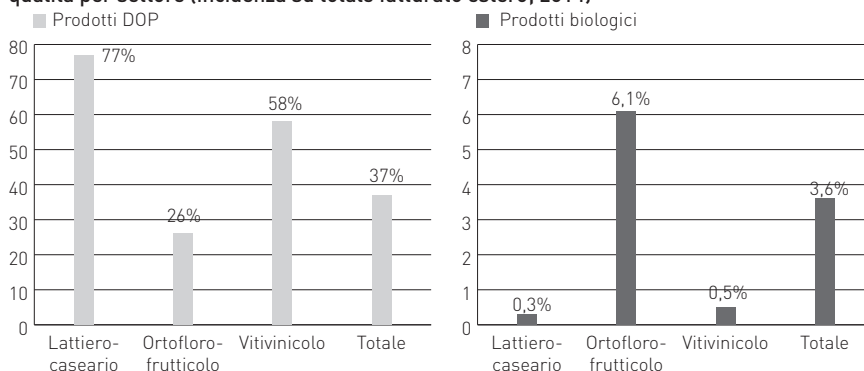
La rilevanza delle produzioni di qualità all'interno del *portfolio* delle cooperative

esportatrici varia significativamente in relazione al settore di appartenenza. Emblematico in tale senso è il ruolo dei prodotti a denominazione di origine e biologici.

Come accennato pocanzi, nel lattiero-caseario, la gran parte del fatturato realizzato sui mercati internazionali è da ricondurre proprio alla vendita di prodotti Dop; a conferma dell'importanza giocata dalle denominazioni per tale settore nel 2014 il 65% dell'export italiano di formaggi riguardava produzioni dotate di marchio Dop. Anche nel caso del vino l'incidenza dei prodotti a denominazione sul fatturato realizzato all'estero è molto elevata e spesso si accompagna alla valorizzazione del marchio proprio.

Nel caso dell'ortoflorofrutticolo, poiché è proprio la natura dei prodotti offerti che si presta meno di altre produzioni alla valorizzazione attraverso questo strumento, il ruolo delle denominazioni di origine a supporto della differenziazione delle produzioni sui mercati internazionali è più contenuta rispetto agli altri settori, ma comunque significativa (figura 4.6).

**Figura 4.6. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": il ruolo delle produzioni di qualità per settore (incidenza su totale fatturato estero; 2014)**



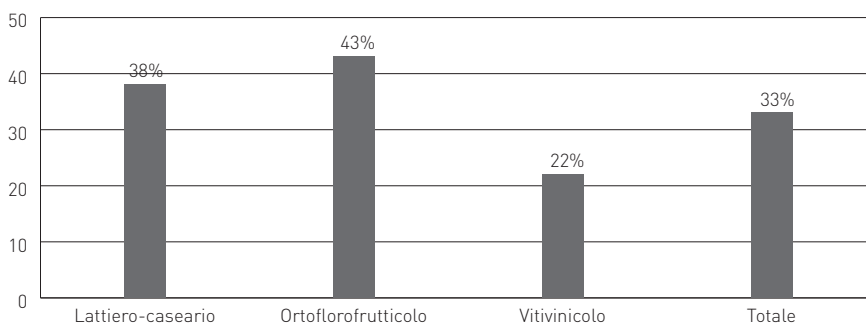
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Spostando l'attenzione sui prodotti biologici le differenze tra i singoli settori diventano ancora più marcate: se per lattiero-caseario e vitivinicolo il biologico detiene un ruolo del tutto marginale all'interno dell'offerta destinata ai mercati esteri, per le cooperative ortoflorofrutticole la quota di fatturato estero riconducibile alla vendita di prodotti biologici sale sensibilmente. Tale differenza è, innanzitutto, da ricondurre al fatto che l'ortofrutticolo è il settore agroalimentare in cui la filiera biologica ha trovato maggiore diffusione: il biologico rappresenta, difatti, una delle principali strategie di differenziazione dell'offerta per le imprese operanti in tale comparto. Allo stesso tempo, molte imprese italiane ortofrutticole (tra cui diverse realtà del mondo cooperativo) vantano 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.

Altre indicazioni che permettono di configurare la tipologia di prodotti commercializzati sui mercati internazionali da parte delle cooperative agroalimentari emergono dalla presenza o meno di prodotti acquistati da terzi nel *portfolio* proposto all'estero.

La cooperazione "*export oriented*", oltre a commercializzare sui mercati internazionali prodotti realizzati mediante materia prima conferita dai soci a testimonianza della sua forte aderenza alla *mission* mutualistica, ricorre anche all'acquisto di semilavorati e prodotti finiti da altre imprese. Questo fenomeno trova una certa diffusione, dato che un terzo delle imprese include nell'offerta destinata ai mercati esteri anche prodotti acquistati da terzi (figura 4.7).

Figura 4.7. Cooperazione agroalimentare "*export-oriented*": presenza nel *portfolio* destinato ai mercati esteri di semilavorati e prodotti finiti acquistati da altre imprese (% cooperative; 2014)



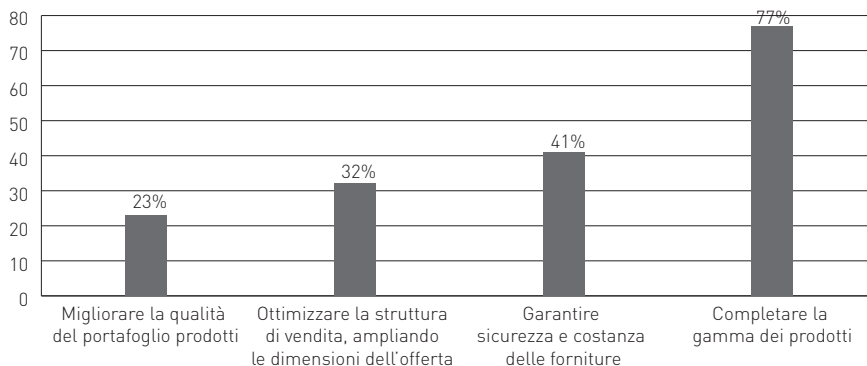
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Tra i diversi settori, gli approvvigionamenti di prodotti da terzi assumono un'importanza maggiore per le imprese cooperative che operano nel lattiero-caseario e, soprattutto, nell'ortoflorofrutticolo.

In particolare, la commercializzazione di questi prodotti è dettata in primo luogo dalla necessità di completare la gamma dell'offerta, ma ha anche rilevanza l'esigenza di avere adeguati volumi per garantire la costanza delle forniture (figura 4.8); questo ad esempio accade se si hanno rapporti con la distribuzione moderna estera che, come quella nazionale, esige lotti minimi e costanti di fornitura in modo da diminuire i propri costi logistici e dare omogeneità alla gamma proposta alla propria clientela.

Altri fattori che incidono sul ricorso all'approvvigionamento di prodotti di terzi sono l'esigenza di ottimizzare la struttura di vendita della cooperativa realizzando economie di scala grazie ad una maggiore massa critica, oltre che la necessità di introdurre prodotti di gamma superiore che possano fungere da strumento per aprire o consolidare i mercati esteri, valorizzando parallelamente anche le produzioni realizzate con materia prima conferita dai soci.

**Figura 4.8. Cooperazione agroalimentare “export-oriented”:** motivi per cui si fa ricorso a prodotti di terzi (risposta multipla; % cooperative; 2014)

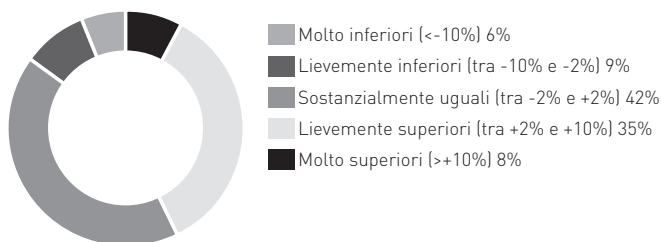


Campione di 22 cooperative che includono nel portfolio dei prodotti destinati all'estero anche prodotti di terzi  
 Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Infine, un ultimo aspetto funzionale a definire i comportamenti della cooperazione agroalimentare “*export oriented*” sui mercati esteri riguarda la politica dei prezzi.

Nel complesso, il 43% delle cooperative esportatrici riesce a spuntare sui prodotti proposti all'estero prezzi superiori rispetto a quelli praticati sul mercato nazionale (figura 4.9).

**Figura 4.9. Cooperazione agroalimentare “export-oriented”:** differenza di prezzo tra prodotto esportato e prodotto venduto in Italia (% cooperative; 2014)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Nella maggior parte dei casi la differenza di prezzo rispetto al prodotto venduto in Italia oscilla tra il +2% e +10%: solo una quota minore riesce, infatti, a commercializzare i propri prodotti all'estero ad un prezzo maggiore di oltre il 10% rispetto a quello praticato sul fronte interno. La capacità di praticare prezzi superiori sui mercati internazionali si riscontra soprattutto fra le imprese dell'ortoflorofruitticolo e del lattiero-caseario.

Al contrario, per il 42% delle cooperative non vi è alcuna sostanziale differenza di prezzo tra i prodotti venduti oltreconfine e quelli destinati al mercato interno, mentre il 15% delle cooperative dichiara addirittura di vendere i propri prodotti all'estero ad



un prezzo inferiore rispetto a quello praticato sul mercato interno. In questo ultimo caso si tratta principalmente di prodotto venduto alla grande distribuzione estera (ad esempio a marchio *private label*) che ha un forte potere negoziale nel fissare il prezzo.

#### 4.4 I MERCATI DI DESTINAZIONE

Il *made in Italy* agroalimentare, sebbene sia caratterizzato da un paniere di prodotti di forte riconoscibilità internazionale, trova la sua principale collocazione nei mercati esteri più tradizionali quali l'Unione Europea ed il Nord America con un ruolo prevalente degli Stati Uniti; analogamente anche le esportazioni della cooperazione sono destinate prevalentemente a questi mercati. Dall'analisi emerge, infatti, come le vendite oltreconfine della cooperazione "*export-oriented*" trovino come sbocco principalmente il mercato comunitario: nei paesi dell'UE-28 le cooperative realizzano, difatti, complessivamente i tre quarti del proprio fatturato estero, mentre il restante 25% dell'export viene generato in paesi terzi, in particolare negli Stati Uniti (figura 4.10).

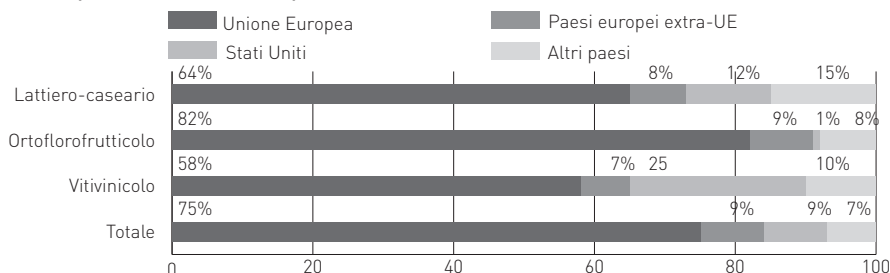
Se tale aggregato riflette le dinamiche più generali dell'agroalimentare, alcune differenze rilevanti emergono nella lettura dei dati per settore.

Nel caso dell'ortoflorofruccicolo, essendo l'export di settore focalizzato sull'ortofrutta fresca (prodotto facilmente deperibile e dunque caratterizzato da una *shelf life* breve), le vendite oltre confine devono necessariamente rivolgersi ai mercati geograficamente più vicini. Per questo motivo il mercato comunitario intercetta oltre l'80% del fatturato estero, cui si aggiungono i mercati terzi limitrofi come i paesi europei non appartenenti all'UE, il Nord Africa e il Medio Oriente.

Al contrario, sia il lattiero-caseario che il vitivinicolo hanno una proiezione extra-europea più marcata: per entrambi i settori aumenta il peso delle esportazioni verso i paesi terzi e si riduce l'incidenza dell'Unione Europea, che rimane comunque il primo mercato estero di riferimento. In particolare, per quel che concerne il vino, a crescere d'importanza sono soprattutto gli Stati Uniti (in cui viene realizzato ben un quarto del fatturato estero), ovvero il principale mercato in termini di consumi assoluti e di importazioni di vino al mondo; altri mercati extra-comunitari raggiunti dalle cooperative vitivinicole sono Canada, Giappone e l'emergente Cina.

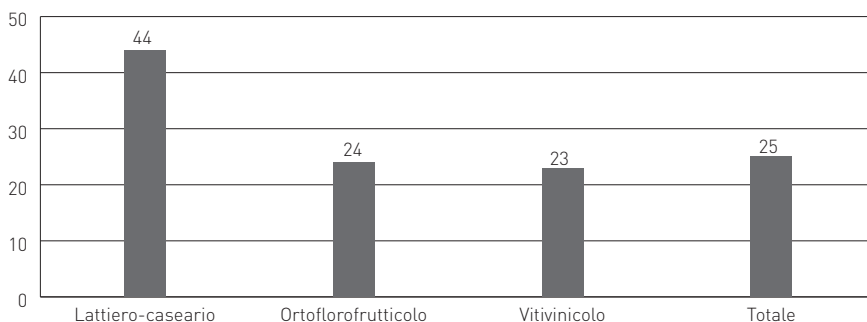
Con riferimento al lattiero-caseario, assumono invece rilevanza sia il Nord America (USA e Canada) che mercati meno tradizionali come Australia, Sud America e paesi del Medio Oriente. Non a caso, proprio grazie alla natura del prodotto offerto, le cooperative del lattiero-caseario si caratterizzano per un maggior numero medio di mercati presidiati rispetto agli altri due settori (figura 4.11). Nell'ortofrutta, il minor numero di mercati raggiunti è da ricondurre alla più breve *shelf life* del prodotto fresco che, come abbiamo visto, porta le imprese del settore ad esportare necessariamente nei mercati geograficamente limitrofi; nel caso del vitivinicolo, sono invece i vincoli culturali e religiosi che vigono in alcuni paesi con riferimento ai consumi di vino (e bevande alcoliche in generale) ad influire sui mercati di sbocco dell'export di settore.

**Figura 4.10. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": ripartizione del fatturato estero per mercato di sbocco per settore (2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

**Figura 4.11. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": numero medio di mercati presidiati per settore (2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Un ultimo elemento che permette di approfondire la composizione del portafoglio dei paesi presidiati dalla cooperazione agroalimentare deriva dall'analisi della presenza nei paesi emergenti, i quali, pur essendo in alcuni casi mercati di nicchia, si caratterizzano per performance di crescita molto elevate. Non a caso, nell'ultimo decennio, pur a fronte di una crescita complessiva del valore delle esportazioni, il peso relativo rivestito dai diversi mercati di sbocco dell'export agroalimentare italiano ha subito delle variazioni coerentemente con l'emergere a livello mondiale di nuovi paesi consumatori. Diminuisce quindi l'incidenza delle vendite sui mercati maturi e tradizionalmente importatori (Unione Europea e USA) – che rimangono comunque i mercati di riferimento del nostro export di settore – e aumenta la quota di esportazioni destinata ai nuovi mercati come i BRIC<sup>34</sup> ed altri paesi extra-comunitari. Tale interesse verso nuovi mercati di sbocco ha naturalmente coinvolto anche le cooperative agroalimentari, seppur in maniera differente a seconda del settore considerato.

Nel caso del vino, i nuovi mercati in cui maggiore è la presenza del mondo cooperativo sono Cina e Russia (tabella 4.1): entrambi i paesi hanno, infatti, conosciuto

<sup>34</sup> Brasile, Russia, India e Cina.

nell'ultimo decennio un aumento sensibile dei consumi e delle importazioni di vino e, al contempo, si contraddistinguono per enormi potenzialità di sviluppo in prospettiva futura.

Spostando l'attenzione sull'ortoflorofruitticolo, alla luce della deperibilità che caratterizza il prodotto fresco, i mercati emergenti in cui maggiore è la presenza della cooperazione sono quelli geograficamente più prossimi, ovvero i paesi del Nord Africa (su tutti Egitto e Algeria) e del Medio Oriente (*in primis* Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti). Non mancano tuttavia esempi di imprese che, commercializzando prodotto trasformato, si spingono verso mercati più lontani, come Brasile, Cina e Thailandia. Tuttavia sono le imprese del lattiero-caseario ad essere presenti (anche se a volte con quantitativi ancora contenuti) in un maggior numero di nuovi mercati, grazie anche alla natura del prodotto esportato che, come si è accennato, ha meno vincoli rispetto ad altri settori riguardo i mercati sui cui diversificare l'export. Tra i mercati emergenti serviti dalla cooperazione lattiero-casearia, oltre a Cina e Russia, figurano Medio Oriente, America Latina e Sud-est Asiatico.

**Tabella 4.1. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": presenza nei mercati emergenti per settore (numero di cooperative che esportano nel mercato/paese, 2014)**

Mercati	Settore		
	Vitivinicolo	Ortoflorofruitticolo	Lattiero-caseario
Algeria	-	++	+
Arabia Saudita	+	++	+
Brasile	++	+	++
Cina	+++	++	++
Egitto	-	++	++
Emirati Arabi Uniti	+	++	+++
Hong Kong	++	+	++
India	+	+	++
Israele	+	+	++
Libano	-	+	+++
Messico	+	-	++
Russia	+++	+	+++
Tailandia	++	+	++
Turchia	+	+	+
Ucraina	++	+	+

(+++) presenza elevata, (++) presenza media, (+) presenza.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

#### 4.5 I CANALI DI ACCESSO

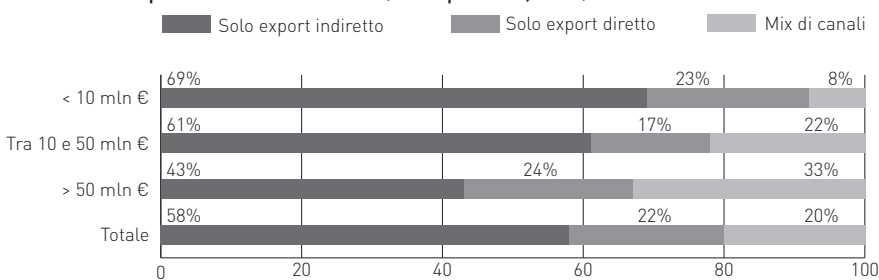
Una fase cruciale per l'accesso ai mercati internazionali riguarda il percorso di selezione e identificazione dell'interlocutore con cui interfacciarsi. Numerose sono le modalità per accedere all'estero, a partire dalla semplice vendita spot ad un importatore per arrivare fino alla costituzione di società dedicate all'estero.

In termini schematici è possibile ricondurre i diversi canali di accesso ai mercati esteri in:

- canali diretti: si tratta della vendita senza intermediazione ad un qualsiasi soggetto che vende al consumatore finale (grande distribuzione, dettaglianti, Ho.Re.CA) o a imprese di seconda trasformazione del prodotto.
- canali indiretti: ci si riferisce alla vendita attraverso intermediari commerciali (importatori, grossisti e *export/trade company*), ossia soggetti che si occupano della compravendita dei prodotti senza un contatto diretto con il consumatore finale.

La scelta fra le diverse opzioni è guidata da numerosi fattori, che sono riassumibili nella forza finanziaria e commerciale dell'impresa, nelle capacità manageriali, nel potere contrattuale, nella peculiarità del prodotto, nella necessità di controllo della filiera o nelle caratteristiche strutturali del mercato presidiato. Pertanto non sono rari i casi in cui un'impresa ricorra ad un mix delle diverse possibilità, utilizzando canali commerciali differenti e di diverso tipo – sia diretti che indiretti – in funzione dei mercati in cui è presente. Ciascun mercato si caratterizza, infatti, per un differente sistema distributivo e per tutta una serie di caratteristiche strutturali che influenzano sensibilmente le azioni di internazionalizzazione, rendendo necessario un approccio multicanale in caso di più paesi serviti. Dall'analisi emerge come il 58% della cooperazione agroalimentare “*export oriented*” si affidi ad intermediari per commercializzare i propri prodotti oltreconfine, utilizzando quindi canali indiretti. La capacità di accesso diretto ai mercati internazionali è invece prerogativa del 22% delle imprese cooperative, mentre il 20% utilizza una combinazione di canali diretti e indiretti (figura 4.12).

Figura 4.12. Cooperazione agroalimentare “*export-oriented*”: canali per raggiungere i mercati esteri per classe dimensionale [% cooperative; 2014]



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015)

Il principale *driver* che influenza la selezione dei canali è la dimensione aziendale: le azioni di commercializzazione indiretta sono, difatti, più diffuse tra le realtà meno strutturate poiché si tratta di modalità di internazionalizzazione che non richiedono elevati investimenti finanziari. Al contrario, la quota di imprese cooperative più dina-

miche sui mercati internazionali, che hanno una capacità di interazione diretta con il cliente estero oppure utilizzano la multicanalità quale strategia di accesso ai molteplici mercati presidiati, è superiore tra le imprese di grandi dimensioni (fatturato superiore a 50 milioni di euro), ovvero tra quelle realtà che oltre ad essere dotate di maggiori risorse finanziarie si caratterizzano anche per migliori competenze manageriali.

Tra i canali indiretti un ruolo centrale è ricoperto dalla figura dell'importatore a prescindere dalla classe dimensionale considerata (tabella 4.2). Il ricorso ad importatori non è, difatti, prerogativa solo delle imprese meno strutturate, ma diviene necessario in funzione di alcuni elementi quali ad esempio i clienti serviti oppure il mercato estero che si intende presidiare.

Con riferimento al primo aspetto, in molti casi, quando si intrattiene un rapporto commerciale diretto con la grande distribuzione, quest'ultima individua ed "impone" al fornitore (nel caso specifico la cooperativa) un importatore per la gestione logistica, che può a sua volta essere controllato o meno dalla stessa insegna distributiva. L'importatore, poi, in genere diviene un passaggio obbligato per servire tutti gli operatori del canale Ho.re.ca, fatte salve le eccezioni in cui ci si serve a tale scopo di partecipate all'estero o di una rete propria di vendita *in loco*, tutti strumenti che consentono di avere un contatto diretto col sistema distributivo locale.

Riguardo ai mercati, affidarsi ad un importatore risulta particolarmente importante durante la fase di ingresso in nuovi paesi o in quelli caratterizzati da un'elevata complessità di accesso. Il ricorso ad un importatore diviene poi una scelta quasi obbligata per entrare in quei mercati in cui occorre disporre di una specifica licenza per vendere i propri prodotti. È ad esempio questo il caso del vino negli Stati Uniti, in cui vige una stretta regolamentazione della distribuzione e commercializzazione di tale prodotto (il cosiddetto *3-tier system*) che rende necessaria l'intermediazione di un soggetto *in loco* provvisto di licenza per l'importazione. L'alternativa è ottenere la licenza con una propria società o filiale sul territorio, sebbene quest'ultima scelta richieda rilevanti capacità manageriali e di investimento.

Accanto agli importatori, gli altri canali indiretti di commercializzazione che le cooperative agroalimentari utilizzano sono le *trading company*, quest'ultime particolarmente diffuse tra le imprese di maggiori dimensioni, mentre meno diffuso è il ricorso ai consorzi all'export.

**Tabella 4.2. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": intermediari maggiormente utilizzati nell'export indiretto per classe dimensionale (2014)**

Intermediari	<10 mln €	Tra 10 e 50 mln €	>50 mln €	Totale
Importatore	+++	+++	+++	+++
Trading company	++	+	+++	++
Consorzio per export	+	+	+	+

(+++) utilizzo elevato, (++) utilizzo medio, (+) utilizzo.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Passando ad esaminare le azioni di commercializzazione estera diretta si nota, innanzitutto, come disporre di una rete di vendita propria *in loco* (dipendenti o più spesso agenti a provvigione) rappresenterà il più importante strumento utilizzato dalla cooperazione agroalimentare per presidiare il mercato estero. Altri strumenti frequentemente utilizzati per sviluppare le vendite dirette all'estero sono le *partnership* con imprese locali e l'apertura di una sussidiaria commerciale *in loco*, mentre residuale è l'utilizzo dell'*e-commerce* (tabella 4.3).

**Tabella 4.3. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": strumenti di vendita maggiormente utilizzati nell'export diretto per classe dimensionale (2014)**

Strumenti di vendita	<10 mln €	Tra 10 e 50 mln €	>50 mln €	Totale
Rete di vendita propria	+	+++	+++	+++
Partnership con imprese locali	+++	++	++	++
Filiale commerciale propria in loco	+	+	+++	++
Vendita tramite e-commerce	++	+	+	+

(+++) utilizzo elevato, (++) utilizzo medio, (+) utilizzo.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Tuttavia, alla luce del differente ammontare di risorse finanziarie necessarie all'implementazione dei diversi strumenti di export diretto, è interessante sottolineare come si registrino importanti peculiarità e tipicità di comportamento in funzione della classe dimensionale delle imprese.

Le cooperative più piccole (fatturato inferiore a 10 milioni di euro) si affidano principalmente a modalità di vendita a bassa intensità di capitale, tra le quali emerge *in primis* il ricorso a *partnership* "leggera" (ovvero senza grossi investimenti, ma di natura soprattutto contrattuale) con imprese locali per presidiare direttamente i mercati esteri. Un altro strumento per l'export diretto che trova particolare diffusione tra le imprese di minori dimensioni è la vendita tramite *e-commerce*: il *web* rappresenta, infatti, una modalità di commercializzazione che consente di raggiungere direttamente il mercato estero senza dover sostenere elevati investimenti e che risulta particolarmente adatta per ridotti volumi di prodotto. Al contrario, per le imprese di medie e grandi dimensioni, l'*e-commerce*, pur essendo presente, non rappresenta una vera opzione, poiché questa forma di vendita non risulta funzionale a grandi quantitativi.

Gli operatori di medie dimensioni (giro d'affari compreso tra 10 e 50 milioni di euro) fanno, invece, prevalentemente leva su una rete vendita che, per quanto flessibile, richiede una base minima di costi fissi di reclutamento, formazione e amministrazione, a cui si aggiungono i costi di retribuzione nel caso di venditori assunti.

Infine, le cooperative più strutturate (fatturato superiore a 50 milioni di euro), disponendo di maggiori possibilità di investimento e migliori competenze manageriali, fanno un utilizzo più articolato dei diversi strumenti di vendita: tra le realtà più grandi si rileva, infatti, un più pronunciato ricorso alla costituzione di filiali commerciali proprie *in loco* e alle *partnership* con imprese locali che, a differenza di quanto accade

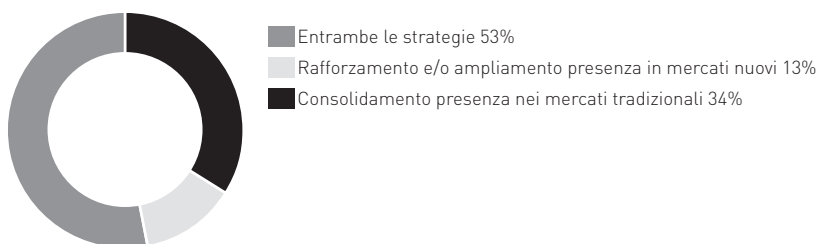
per le imprese di minori dimensioni, spesso si concretizzano in veri e propri investimenti in nuove società controllate. Si tratta in entrambi i casi di azioni di internazionalizzazione che permettono di controllare direttamente le dinamiche commerciali e di consumo in atto nei mercati esteri presidiati e che solitamente vengono realizzate in quei paesi in cui le vendite hanno ampie dimensioni economiche.

#### 4.6 LE STRATEGIE DI SVILUPPO E GLI INVESTIMENTI

Con riferimento alle strategie adottate sui mercati esteri nel corso degli ultimi tre anni da parte della cooperazione agroalimentare *“export oriented”* dall’analisi emerge, innanzitutto, come oltre la metà delle cooperative abbia affrontato i mercati internazionali sia consolidando la propria presenza nei paesi tradizionali, ovvero in quei mercati in cui oggi viene realizzata la gran parte del fatturato estero, sia promuovendo le vendite in nuovi mercati in una prospettiva di crescita e di diversificazione dei mercati di sbocco (figura 4.13).

Tuttavia, esiste ancora una significativa parte di imprese (un terzo del totale) che resta legata ai mercati esteri tradizionali (Unione Europea e Stati Uniti); al contrario, solo una quota più limitata ha focalizzato le proprie strategie di internazionalizzazione sul rafforzamento o l’ampliamento della propria presenza in mercati nuovi (su tutti Cina, Medio Oriente e Nord Africa).

Figura 4.13. Cooperazione agroalimentare *“export-oriented”*: strategie di sviluppo dell’export nell’ultimo triennio per settore (% cooperative; 2014)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell’indagine diretta (2015).

Concentrando l’attenzione sul tipo di investimenti messi in atto dalla cooperazione agroalimentare nell’ultimo triennio per supportare lo sviluppo delle vendite all’estero si nota come spesso, più che il risultato di una scelta strategica, gli investimenti realizzati sembrano essere funzione delle capacità finanziarie e delle competenze manageriali possedute dalle singole imprese. Non mancano tuttavia alcune differenze in funzione del tipo di strategia implementata: consolidamento della presenza nei mercati tradizionali, da un lato, e ampliamento della presenza commerciale in nuovi mercati, dall’altro.

Innanzitutto, è interessante sottolineare come una quota non marginale della coo-

perazione agroalimentare “*export oriented*” non abbia effettuato recentemente alcun investimento mirato per migliorare il proprio posizionamento all'estero, un dato che indica un'assenza di strategia e un'attività mossa anzitutto dalle opportunità che di volta in volta si palesano (tabella 4.4).

Fra le diverse azioni utilizzate figurano *in primis* quelle che consentono di avviare e consolidare i rapporti commerciali. Fra queste la partecipazione ad eventi promozionali e fieristici è di gran lunga l'opzione più utilizzata per sviluppare la propria presenza all'estero a testimonianza di un approccio classico di promozione estera che vede l'utilizzo di questi eventi come vetrina dei propri prodotti e opportunità di contatto con i propri clienti e quelli potenziali. Tra le altre principali azioni attuate dalle cooperative agroalimentari italiane per aumentare il proprio livello di internazionalizzazione si segnalano quelle che prevedono un concreto sviluppo delle relazioni commerciali come gli accordi con importatori ed altri operatori commerciali e gli *in-coming* rivolti a importatori, buyer e *trade company*. Infine un importante rilievo hanno anche le azioni volte alla vera e propria individuazione dei potenziali contatti commerciali attraverso le attività di *business scouting*.

Se l'ampiamiento della platea dei partner commerciali attraverso lo *scouting* riveste la medesima importanza per le imprese cooperative sia che si operi su mercati consolidati che in fase di ingresso in nuovi paesi, la presenza alle fiere come sì come la creazione di rapporti più strutturati (sigla di accordi commerciali e attività di *in-coming*) sono invece iniziative più frequenti quando si opera nel rafforzamento di un mercato tradizionale, presumibilmente già di dimensioni tali da giustificare i relativi investimenti.

Gli investimenti di supporto alla crescita dell'export sono anche indirizzati verso attività promo-pubblicitarie; in particolare la più diffusa è la realizzazione di campagne di *advertising*, cui si affiancano anche le promozioni attraverso *opinion leader* e giornalisti specializzati. Le prime, che richiedono un maggior impiego di risorse finanziarie, vengono principalmente messe in atto dalle imprese che intendono migliorare il proprio posizionamento competitivo nei mercati in cui sono già tradizionalmente presenti, piuttosto che sui nuovi. A tal proposito, con riferimento alla cooperazione vitivinicola, diverse sono state le imprese che hanno investito in servizi promo-pubblicitari negli Stati Uniti usufruendo dei fondi messi a disposizione dall'OCM vino, i quali co-finanziano il 50% degli investimenti in attività promozionali realizzati nei mercati extra-UE.

Diffuse anche le azioni sul prodotto che prevedono il lancio di nuove referenze e l'ottenimento di certificazioni particolarmente importanti per la commercializzazione attraverso il canale della Gdo (*BRC-IFS International Food Standard*, *Globalgap*, ecc.), cui si aggiungono quelle per la differenziazione della produzione (ad esempio biologico, denominazioni di origine come visto in precedenza) e quelle per raggiungere particolari mercati (*kosher* e *halal* per poter intercettare, rispettivamente, i consumatori di religione ebraica e musulmana).



Anche gli investimenti indirizzati alla conoscenza del mercato rientrano tra le misure attivate dalle cooperative esportatrici. In particolare, quest'ultimo strumento rientra tra le principali misure adottate dalle imprese che focalizzano la propria strategia sull'ampliamento della presenza in mercati nuovi: tutte le attività volte a misurare e conoscere il mercato (si pensi, ad esempio, all'analisi della domanda e dei *competitor*, alla definizione dei modelli di consumo oppure alla ricognizione del sistema fiscale e normativo) sono, difatti, elementi fondamentali per valutare le opportunità di *business* in nuovi potenziali mercati ed implementare le strategie di marketing e di comunicazione più efficaci.

Infine, le azioni di internazionalizzazione che prevedono il presidio diretto delle imprese sui mercati esteri serviti (creazione di una propria rete di vendita, avvio di *partnership* con imprese locali o apertura di una sussidiaria commerciale *in loco*) rappresentano delle operazioni più complesse che necessitano di importanti investimenti sia in termini di capitale che di risorse umane. Per questo motivo tale tipologia di investimenti viene realizzata in maniera meno diffusa e più mirata da parte delle cooperative che vogliono supportare il proprio export. Tuttavia, trattandosi di azioni che permettono di controllare direttamente le dinamiche commerciali nei mercati esteri presidiati, trovano maggiore diffusione tra le imprese più strutturate e tra quelle intendono consolidare la propria presenza nei mercati tradizionali, ossia in quelli paesi in cui è generata la maggior parte del fatturato estero.

**Tabella 4.4. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": investimenti realizzati nell'ultimo triennio per lo sviluppo dell'export (risposta multipla; % cooperative; 2014)**

	Strategia di sviluppo	
	Consolidamento in mercati tradizionali	Rafforzamento/ampliamento in mercati nuovi
Presenza a fiere, missioni ed eventi dedicati al paese	67%	46%
Accordi con operatori commerciali	44%	32%
Incoming/visite in azienda	35%	20%
Scouting di partner commerciali	26%	24%
Campagne pubblicitarie e promozionali	26%	17%
Promozione con opinion leader, ristoratori e giornalisti	13%	10%
Adozione di sistemi di certificazione	19%	12%
Lancio di nuovi prodotti, formati e packaging	17%	17%
Conoscenza del mercato	15%	22%
Creazione di una rete di vendita in loco	17%	7%
Avvio di partnership con imprese locali	13%	2%
Apertura di una sussidiaria commerciale propria in loco	11%	5%
Nessun investimento mirato	19%	27%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

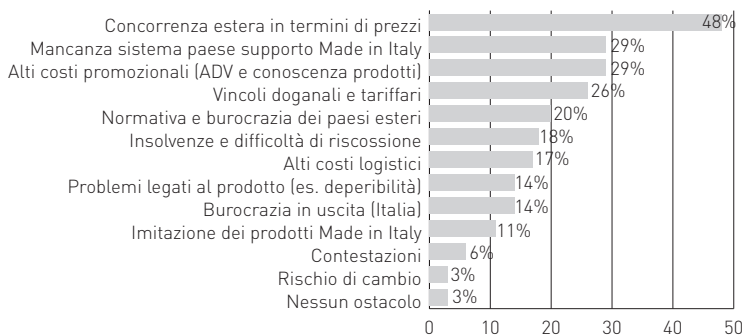
#### 4.7 I VINCOLI ALL'EXPORT

Commercializzare i propri prodotti sui mercati internazionali non è tuttavia immune da criticità: diversi sono i fattori che limitano una maggior presenza delle cooperative agroalimentari sui mercati esteri, alcuni riconducibili ad un livello generale di sistema, mentre altri correlati all'assetto strutturale e organizzativo delle singole aziende.

La concorrenza estera in termini di prezzi più competitivi si configura come il principale vincolo di sistema per l'export della cooperazione agroalimentare italiana (figura 4.14): tale criticità è percepita come primaria da circa la metà delle imprese, per arrivare ad oltre il 60% nel caso dell'ortofrutticolo, il settore nazionale che più di tutti soffre la concorrenza di prezzo di altri paesi *competitor* (in *primis* della Spagna) sui mercati esteri.

Altri elementi di sistema che vengono avvertiti come particolarmente critici dalle cooperative esportatrici sono la mancanza di un sostegno diretto da parte delle istituzioni italiane a favore della promozione delle produzioni agroalimentari *made in Italy* sui mercati internazionali e gli elevati costi legati alle attività promozionali e di *advertising* nei paesi serviti, criticità quest'ultima particolarmente sentita dalle aziende vitivinicole e dalle realtà di minori dimensioni.

Figura 4.14. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": vincoli di sistema ad una presenza più incisiva all'estero (risposta multipla; % cooperative; 2014)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

A questi fattori si sommano i vincoli legati ad aspetti doganali, normativi e burocratici dei paesi target (con riferimento alla burocrazia è segnalata, ma in misura minore, anche l'Italia) nonché aspetti più connessi all'operatività come i problemi logistici e l'insolvibilità dei clienti.

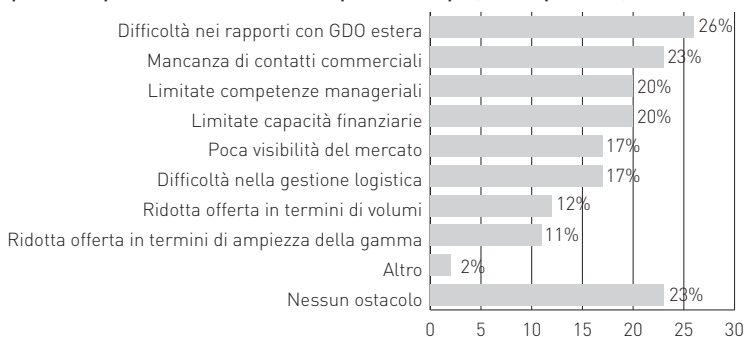
Degna di nota è inoltre l'imitazione dei prodotti e marchi italiani (il c.d. "Italian sounding") che pur non rientrando tra i principali vincoli all'export della cooperazione agroalimentare nel suo complesso, rappresenta invece il primo ostacolo ad una maggior internazionalizzazione per le cooperative del lattiero-caseario: non a caso

Parmigiano Reggiano e Grana Padano figurano tra le produzioni agroalimentari *made in Italy* più imitate al mondo.

Infine si segnala come soltanto un gruppo ristretto di cooperative non riscontri alcun problema riconducibile ad un livello generale di sistema nel momento in cui decide di vendere i propri prodotti oltre i confini nazionali.

Spostando l'attenzione sugli elementi di natura aziendale che limitano una maggior presenza sui mercati internazionali, i principali vincoli avvertiti a livello di impresa sono legati ad aspetti organizzativo-gestionali come la difficoltà a dialogare con la grande distribuzione estera o ad individuare dei contatti commerciali a livello internazionale (figura 4.15). In particolare, la difficoltà nei rapporti con la Gdo estera è particolarmente sentita tra le cooperative del lattiero-caseario, mentre la mancanza di contatti commerciali è un vincolo diffuso soprattutto tra le aziende di minori dimensioni; tale ultimo aspetto è riconducibile al fatto che la costruzione di un network di contatti e la loro selezione richiedono tempo, risorse e competenze manageriali, fattori non sempre disponibili tra gli operatori meno strutturati.

**Figura 4.15. Cooperazione agroalimentare "export-oriented": vincoli aziendali ad una presenza più incisiva all'estero (risposta multipla; % cooperative; 2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2015).

Un'ulteriore criticità che limita l'accesso al mercato estero è relativa ai vincoli di natura finanziaria, considerato il livello dei costi fissi che la crescita all'estero implica: la partecipazione a fiere, il coordinamento delle vendite, i viaggi all'estero, il finanziamento dei canali distributivi, l'aderenza alle normative fiscali sono tutte attività che richiedono immobilizzazione di capitale in anticipo rispetto alle vendite e spesso in misura non correlata alle vendite stesse. Allo stesso tempo, anche la mancanza di competenze manageriali specifiche per approcciare i mercati esteri (come ad esempio la conoscenza del mercato o le competenze linguistiche) rappresenta un diffuso limite ad un maggior sviluppo dell'export da parte delle cooperative agroalimentari. In entrambi i casi, tali aspetti assumono una maggior rilevanza tra le aziende più piccole essendo fortemente legate alla scala operativa e alla capacità di investimento.

Altre criticità percepite dalla cooperazione agroalimentare attengono alla scarsa

visibilità del mercato, a problemi di natura logistica e, in misura minore, alla ridotta capacità di offerta in termini di volumi e alla disponibilità di un portfolio prodotto limitato. Le difficoltà legate alla capacità di garantire i volumi richiesti dai clienti esteri tendono ad inasprirsi tra le imprese di minori dimensioni e, soprattutto, tra quelle dell'ortoflorofrutticolo; essendo la Gdo il principale mercato di riferimento dei prodotti ortofrutticoli *made in Italy* esportati, le aziende del settore non sono sempre in grado di offrire i volumi minimi richiesti per potersi interfacciare con questa tipologia di operatori.

Nonostante una quota non marginale della cooperazione agroalimentare non sconti alcuna criticità nell'aggregare i mercati esteri legata al proprio assetto strutturale, l'analisi evidenzia come la scala operativa sia un fattore necessario al raggiungimento e al consolidamento delle vendite sui mercati esteri laddove molti dei vincoli aziendali segnati dalle cooperative possono essere, a vario titolo, ricondotte alle dimensioni di impresa.

## 5. I casi di studio aziendali

### 5.1 IL CONSORZIO AGRICOLO PIEMONTESE PER AGROFORNITURE E CEREALI (CAPAC)

#### 5.1.1 *Il profilo del Consorzio e l'organizzazione di impresa*

Il Consorzio Agricolo Piemontese per Agroforniture e Cereali società cooperativa agricola, più brevemente CAPAC sca, è stato fondato nel 1975 dall'iniziativa di sei cooperative del Nord-ovest del Piemonte. Inizialmente offriva esclusivamente supporto per l'acquisto dei mezzi tecnici e ogni cooperativa socia collocava autonomamente sul mercato i cereali e le proteoleaginose conferiti dai soci agricoltori. A metà degli anni ottanta il Consorzio ha iniziato ad operare anche nella commercializzazione dei prodotti e nel corso del tempo quest'attività si è ampliata e consolidata diventando quella di maggiore importanza e qualificante per il Consorzio.

Gli obiettivi mutualistici che hanno ispirato la nascita e sostenuto successivamente la crescita del Consorzio restano validi ancora oggi. CAPAC sca, infatti, per il tramite delle cooperative proprie associate, svolge una funzione integrata di supporto a favore delle imprese agricole specializzate nei seminativi. Da un lato, cura per conto dei soci la raccolta, la conservazione e la commercializzazione di cereali e proteoleaginose; dall'altro, offre servizi e commercializza mezzi tecnici per la produzione agricola. Lo svolgimento di queste funzioni è particolarmente rilevante nel settore dei seminativi, caratterizzato da una forte frammentazione aziendale e quindi da un limitato potere contrattuale dei produttori agricoli sia in fase di acquisto dei fattori di produzione che di rapporto con il mercato. Nel svolgerle CAPAC sca persegue la *mission* mutualistica di offrire nel medio-lungo periodo un incremento del reddito della propria base sociale, che, trattandosi di un Consorzio, nel 2014 è composta di 13 imprese cooperative tutte localizzate in Piemonte, che a loro volta associano 2.438 imprese agricole.

Il Consorzio CAPAC ha la struttura di un gruppo, che coinvolge 11 occupati a tem-

po pieno e 2 part-time e nel 2014 ha raggiunto un valore della produzione pari a 49,0 milioni di euro, mentre il fatturato si attesta a 48,6 milioni di euro. La gran parte dei ricavi è realizzata direttamente dalla cooperativa con 43,3 milioni di euro<sup>35</sup>, mentre la restante parte è di pertinenza della controllata al 100% CAPAC ZOO srl. Quest'impresa, costituita nel 1989, è specializzata nel settore zootecnico e trasforma cereali e altri seminativi in mangimi semplici, che vengono poi venduti a soci e non soci<sup>36</sup>; a tal fine dispone di un impianto per la produzione di alimenti zootecnici, concessogli in affitto dal Consorzio.

Per la raccolta, essiccazione e stoccaggio di cereali e proteoleaginosi conferiti dai soci, inoltre, CAPAC sca dispone di 11 impianti per la lavorazione dei cereali e altri seminativi (complessivamente ha una capacità di stoccaggio di 180.500 tonnellate e di essiccazione di 11.600 tonnellate nelle 24 ore).

La gestione operativa degli impianti è affidata alle cooperative socie, attraverso contratti di comodato. Esse provvedono alla loro manutenzione ordinaria e gestiscono il personale dedicato. La responsabilità spetta al Presidente della singola cooperativa, che viene affiancato nell'attività da uno o più Consiglieri; la forza lavoro in genere si compone di 2/3 dipendenti, cui si aggiungono i lavoratori stagionali. Trasversalmente nelle diverse cooperative il personale è inquadrato secondo il medesimo contratto di lavoro e la politica retributiva tende a essere omogenea. Complessivamente quindi alle cooperative aderenti e al Consorzio fanno riferimento 50 dipendenti a tempo pieno (12 in CAPAC sca e i restanti 38 presso le coop associate) cui si aggiunge un eguale numero di lavoratori stagionali, per un'occupazione complessiva coinvolta pari a 100 unità. Ogni cooperativa inoltre fornisce servizi di assistenza tecnica alle proprie imprese grazie al supporto di un tecnico; CAPAC sca coordina la rete di assistenza tecnica con riunioni periodiche (4/5 all'anno) fornendo inoltre le indicazioni relative alla programmazione delle colture.

Questa struttura è il risultato del processo evolutivo che il Consorzio ha attraversato nel corso dei suoi quarant'anni di attività e che oggi vede una precisa individuazione dei compiti e delle funzioni del Consorzio e della cooperative associate.

Queste ultime hanno, infatti, la funzione di garantire il presidio del territorio e un legame diretto con la propria base sociale composta da imprese di seminativi (in prevalenza cereali) o ad orientamento misto seminativo-zootecnico, frutticolo o viticolo. Con queste imprese le cooperative intrattengono un rapporto bi-direzionale: da un

---

35 Per la cooperativa si dispone di una continuità di bilancio dal 2010, mentre il consolidato del gruppo è disponibile solo dal 2012. Pertanto nel corso del caso di studio si farà prevalentemente riferimento ai valori economici del Consorzio, specificando quando invece saranno usati i dati relativi al Gruppo. La differenza tra il consolidato del Gruppo e il Consorzio CAPAC è completamente riconducibile alle attività parallele svolte da CAPAC ZOO srl per la vendita di materie prime per l'alimentazione zootecnica e pertanto l'andamento del gruppo si riflette in quello della cooperativa.

36 Nel giugno 2014 l'Area Verde srl, anch'essa sotto il controllo di CAPAC, ha cessato la propria attività.

lato provvedono alla vendita di mezzi tecnici ed alla fornitura di servizi e, dall'altro, gestiscono il conferimento dei seminativi.

Il Consorzio CAPAC funge invece da organo di coordinamento e indirizzo dell'operatività delle cooperative socie e rappresenta l'anello di congiunzione con il mercato, sia a monte in fase di approvvigionamento dei mezzi tecnici, che a valle nella vendita dei prodotti conferiti. Inoltre CAPAC sca, essendo proprietario di tutte le strutture e gli impianti, gestisce i relativi investimenti e la manutenzione straordinaria. Grazie al suo coordinamento, è possibile effettuare a turno investimenti anche di grandi dimensioni senza gravare sul bilancio delle singole cooperative, ma dividendone gli oneri fra tutti i soci secondo un principio di solidarietà. A differenza del passato, infatti, quando CAPAC sca addebitava ad ogni singola cooperativa i costi effettivi degli impianti che aveva in uso, il meccanismo in vigore ormai da una decina d'anni prevede che il Consorzio addebiti alle cooperative il costo medio di tutti gli impianti, trattenendola dal saldo dei prodotti. Questo passaggio è stato fondamentale per garantire un'efficace ristrutturazione delle parti più obsolete degli impianti ormai inadeguate e/o usurate da oltre 40 anni di attività. Infine CAPAC sca concentra tutte le funzioni finanziarie e amministrative delle cooperative aderenti al Consorzio, grazie ad un proprio servizio interno. Questo garantisce omogeneità di comportamenti e la presenza di una vigilanza costanza sulle attività delle cooperative socie.

In termini di presenza territoriale il Consorzio, tramite la cooperative associate, opera sia nella pianura fertile con falda alta localizzata a sud di Torino, che nell'area meno fertile, priva di falda a nord di Torino; inoltre si estende fin nel vercellese non risicolo e ha una presenza nelle province di Alessandria e Cuneo. Le cooperative socie hanno una presenza capillare sul territorio, con un raggio di attività di circa 20 chilometri e contiguità le une con le altre; questo consente di offrire un servizio di prossimità alle imprese agricole aderenti, che possono conferire i loro prodotti direttamente con i mezzi aziendali. Negli ultimi anni le cooperative più vicine a Novara stanno inoltre cominciando a lavorare anche in quest'area, sebbene si tratti ancora di attività marginali rispetto ai volumi complessivamente trattati dal Consorzio.

Riguardo, infine, la controllata CAPAC ZOO srl, la scelta di questa forma di impresa svincolata dalla *mission* mutualistica consente al Consorzio di operare nel segmento molto competitivo dei mangimi. Abbandonata negli anni duemila la produzione di mangimi integrati, per la quale non era più competitiva, questa impresa è oggi specializzata nella produzione di materie prime per l'alimentazione zootecnica. Ha sede presso una cooperativa associata e pertanto sfrutta questo vantaggio logistico e di riduzione dei costi di trasporto per l'approvvigionamento di cereali e proteoleagino-se. Inoltre opera liberamente sul mercato, senza vincoli di mutualità, sia sul fronte degli acquisti di cereali che riguardo le vendite, anche se buona parte degli acquirenti sono le stesse imprese agricole socie delle cooperative aderenti al Consorzio. In particolare viene offerto un servizio e quelle che hanno un orientamento zootecnico e sono prevalentemente localizzate a sud di Torino.

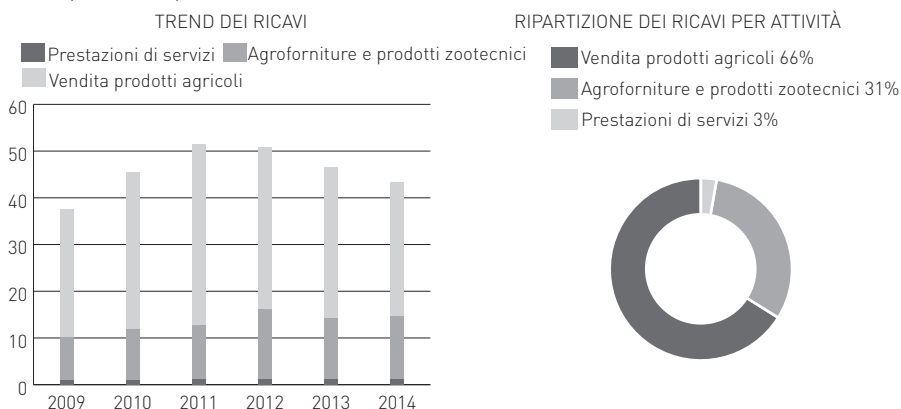
La controllata inoltre vende in minima parte anche mezzi tecnici e offre altri servizi anche ai non associati (ad esempio, effettua trattamenti anti-piraliide a seguito di un accordo con il Consorzio Agrario Nord Ovest). Si tratta di attività marginali, in quanto la logica strategica non è di sviluppare un business autonomo con la controllata, quanto di avviare dei rapporti preliminari con aziende agricole non socie e verificare se esistono le condizioni e la volontà per una collaborazione duratura tramite una loro successiva adesione come soci ad una delle cooperative del Consorzio. Questa forma di *partnership* preliminare sopperisce alla necessità di un periodo di prova, non esistendo la figura del socio speciale.

### 5.1.2 La produzione, le vendite e le performance

La conoscenza della struttura del Consorzio consente di comprendere meglio anche i suoi recenti trend economici e le iniziative di valorizzazione della produzione messe in atto.

Nel corso degli ultimi anni il fatturato del Consorzio CAPAC oscilla fra i 40-50 milioni di euro (figura 5.1). Questa fluttuazione è legata alle caratteristiche del *core business* del Consorzio che è soggetto ad una forte variabilità di anno in anno.

**Figura 5.1. Consorzio CAPAC: ricavi della cooperativa ripartiti per attività svolte e relativo trend (2009-2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Consorzio CAPAC.

La ripartizione del fatturato 2014 per tipo di attività mostra, infatti, come la vendita di prodotti agricoli conferiti (cereali e proteoleaginosi) sia l'attività principale, incidendo per il 66% sul giro d'affari, mentre la commercializzazione di mezzi tecnici si attesta al 31% e l'incidenza sui ricavi delle attività legate all'erogazione di servizi è marginale e pari al 3%<sup>37</sup>.

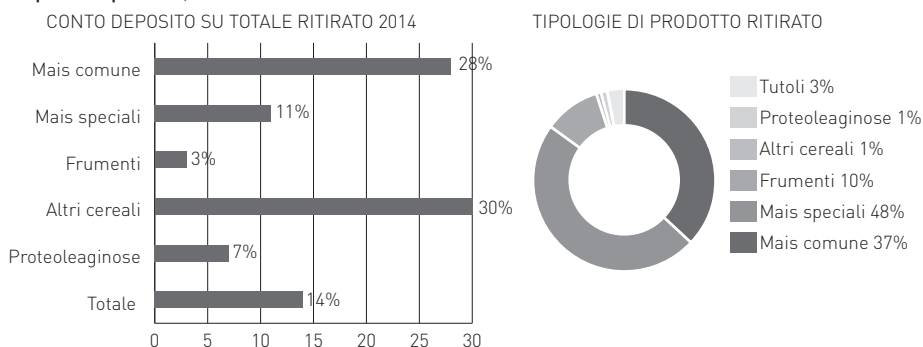
<sup>37</sup> Facendo riferimento ai ricavi del gruppo, la quota relativa alla vendita dei mezzi tecnici sale al 40%.



Sono proprio le produzioni cerealicole e proteoleaginose ad essere fortemente influenzate in qualità e quantità dagli andamenti stagionali, mentre i prezzi di vendita sono estremamente volatili poiché legati alle dinamiche del mercato globalizzato delle *commodity*. A loro volta questi fattori condizionano gli orientamenti produttivi degli agricoltori, che, trattandosi di colture erbacee, effettuano le loro scelte di anno in anno, contribuendo ulteriormente a generare una variabilità produttiva più marcata di quanto possa accadere in altri settori agricoli in cui gli investimenti colturali sono di medio-lungo periodo (ad esempio nell'ortofrutta, nel vino e negli allevamenti zootecnici). Conseguentemente ne risente anche il relativo acquisto di mezzi tecnici.

In particolare l'attività del Consorzio è prevalentemente focalizzata nella trasformazione del mais, che rappresenta nel 2014 l'85% dei volumi di prodotto ritirato; il frumento incide per una quota del 10%, mentre gli altri cereali (orzo e cereali minori) e le proteoleaginose rappresentano il 2% (figura 5.2). La gran parte del prodotto è destinato alla trasformazione ed alla successiva vendita, mentre complessivamente solo il 14% del prodotto ritirato è affidato dai soci al Consorzio in contro deposito per l'autoconsumo.

**Figura 5.2. Gruppo CAPAC: ripartizione dei prodotti ritirati per tipologia e incidenza del conto deposito (quantità, 2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Consorzio CAPAC.

Data la forte incertezza legata alle condizioni economiche di contesto e alle conseguenti scelte produttive della propria base sociale indiretta, il Consorzio ha cercato di individuare dei percorsi di stabilizzazione dei ricavi e di valorizzazione della materia prima adottando una efficace strategia di differenziazione della produzione. Questo gli ha consentito di trasmettere a monte il maggiore valore aggiunto creato in fase di

per il contributo al giro d'affari relativo alla vendita di mezzi tecnici della controllata CAPAC ZOO srl, specializzata in quest'attività. L'incidenza della vendita dei prodotti agricoli scende quindi al 58%, mentre i servizi incidono per appena il 2%.

commercializzazione, offrendo alle cooperative socie, e quindi alla platea di imprese agricole piemontesi loro associate, una prospettiva di reddito stabile e continuativo nel tempo.

A tal fine CAPAC sca ha prioritariamente orientato parte della propria produzione cerealicola sui segmenti *premium* dell'alimentazione umana e degli usi di chimica industriale, piuttosto che dedicarla integralmente all'alimentazione zootecnica o alla produzione di etanolo e biogas, destinazioni per le quali i cereali sono delle vere e proprie *commodity*. Oggi una parte importante dei prodotti raccolti e lavorati dal Consorzio è costituita da *specialty* (il 48% del mais ritirato è di tipo speciale) destinate all'industria amidiera (mais *waxy* per amido) e a quella alimentare (mais bianco per la produzione di pasta senza glutine, mais alimentare senza *stress cracking* per la produzione di semilavorati per la realizzazione di corn-flakes, snack e bevande fermentate come la birra, frumenti per gli alimenti per l'infanzia, ecc.). In media nel corso degli ultimi anni il valore delle vendite di questi prodotti ha inciso per il 60% sui ricavi del gruppo.

Questo percorso è stato reso possibile grazie ad una forte collaborazione con l'industria di trasformazione, attraverso la costruzione di filiere integrate, nelle quali i rapporti fra CAPAC sca e i propri clienti si basano non semplicemente sul prezzo, ma piuttosto sulla garanzia della qualità e sanità della materia prima, delle quantità e della continuità delle forniture. Grazie a questa capacità il Consorzio ha da anni rapporti strutturati con le principali imprese di trasformazione dei cereali con sede in Piemonte, fra le quali in particolare la multinazionale La Roquette cui fornisce materie prime fin dagli anni ottanta. In questa regione il Consorzio rappresenta l'elemento di cerniera fra l'industria alimentare, che esprime una domanda di materie prime locali di qualità, e i produttori agricoli; svolge, quindi, accanto alla fase di aggregazione dell'offerta e di trasformazione post-raccolta (pulitura, essiccazione e conservazione dei cereali), la rilevante funzione di indirizzo tecnico-produttivo e di organizzazione della filiera, anche grazie a un'attività di ricerca e sperimentazione funzionale agli obiettivi di differenziazione. Questo ruolo è ulteriormente rafforzato dal fatto che dal 2005 il Consorzio è stato riconosciuto dalla Regione Piemonte come Organizzazione dei Produttori per i cereali, ai sensi del Decreto legislativo 102 del 2005.

CAPAC sca inoltre è attivo nella valorizzazione dei sottoprodotti. Collabora, infatti, fin dal 2010 con la cooperativa Speranza di Candiolo, di cui è socio, affidandole i sottoprodotti derivanti dalle operazioni di pulitura di cereali per la conversione in energia elettrica e termica. Fra questi in particolare figurano i tutoli di mais, che sono pre-trattati in fase di raccolta per ottenere una materia prima adatta alla produzione di energia rinnovabile mediante la trasformazione in biogas o attraverso la combustione. Quest'attività consente non solo lo smaltimento dei sottoprodotti, ma anche una contrazione dei costi di raccolta grazie alla valorizzazione dei tutoli. Nel 2014 il loro valore al netto dei costi di trasporto ha consentito, infatti, un abbattimento dei costi della raccolta del 50% circa.

La vendita dei mezzi tecnici, quali fertilizzanti, agrofarmaci, sementi, mangimi e

altri prodotti per la zootecnia, è un'altra importante funzione svolta direttamente dal Consorzio a favore delle cooperative socie, in collaborazione con la controllata CAPAC ZOO srl, che, come descritto in precedenza, gestisce la commercializzazione di mangimi e, in minima parte, di altri mezzi tecnici alle imprese agricole non socie. Complessivamente le vendite di questo segmento ammontano nel 2014 a 19,2 milioni di euro, dei quali il 71% realizzati dalla cooperativa e la restante parte dalla controllata.

Inoltre il Consorzio realizza altre attività di servizio alle proprie cooperative. Svolge assistenza amministrativa e contabile (contabilità generale e IVA; bilanci di esercizio, tenute dei libri sociali, pratiche di finanziamento, ecc.) e presta servizi di contoterzismo (machine per trattamenti di difesa, spandimento concimi e raccolta del mais). Sulla base di una convenzione siglata fin dal 2000 con il Consorzio Agrario Provinciale di Torino, inoltre, essicca cereali per suo conto e ha una collaborazione commerciale per il gasolio agricolo<sup>38</sup>. Con l'incorporazione del CAP Torino nel CAP Nord Ovest ad inizio 2015 questi accordi sono stati traslati al nuovo soggetto.

Dalla sua costituzione, infine, CAPAC sca svolge un'intensa attività di ricerca e sperimentazione, in collaborazione con centri di ricerca pubblici e privati (Consiglio per la ricerca in agricoltura CRA, regione, università e imprese private, ecc.), finalizzata all'iscrizione di nuove varietà di cereali al Registro nazionale delle varietà e al catalogo europeo, al miglioramento qualitativo della granella di mais destinata all'alimentazione umana e del frumento destinato ai prodotti da forno, all'utilizzo energetico da fonti rinnovabili di sottoprodotti della coltivazione e della lavorazione post-raccolta del mais da granella.

### 5.1.3 La mission mutualistica

CAPAC sca è una cooperativa mista di conferimento e utenza, che persegue la propria *mission* mutualistica di:

- collocare dei soci sul mercato la produzione conferita dalle cooperative associate e successivamente trasformata dal Consorzio, ottenendo la migliore remunerazione possibile rispetto alle ordinarie condizioni di mercato;
- erogare ai propri soci beni e servizi a condizioni e standard qualitativi migliori e a prezzi inferiori rispetto a quelli di mercato, grazie all'acquisto diretto di mezzi tecnici che offre alla propria base associativa evitando l'intermediazione di altri soggetti.

Accanto a tali funzioni, nei limiti dei requisiti della prevalenza mutualistica, acquista materie prime ed eroga beni e servizi anche a non soci. Svolge inoltre una funzione di coordinamento e collegamento organizzativo e funzionale delle cooperative socie, offrendo il proprio *know how* a favore del miglioramento qualitativo delle produzioni e rivestendo il ruolo di capofila per il controllo e la tracciabilità dei prodotti. Nel corso

---

<sup>38</sup> Il CAP Torino gestisce l'impianto carburanti realizzato da CAPAC a Vigone.

del suo lungo periodo di attività, il Consorzio è divenuto uno dei principali operatori sul mercato dei cereali e delle proteoleaginose in Piemonte, oltre che una delle principali realtà nazionali per dimensioni. In un settore fortemente polverizzato come quello dei seminativi, la concentrazione dell'offerta è una già di per sé una funzione di primaria importanza.

A questa si aggiunge anche quella di valorizzazione, con l'orientamento di una quota importante della produzione dei soci verso le più remunerative *specialty* e la stretta integrazione del Consorzio con l'industria di trasformazione. La vendita dei cereali come prodotto di qualità è, infatti, una possibilità che nel contesto piemontese viene offerta solo da CAPAC sca. Essa si inquadra perfettamente nella *mission* mutualistica in quanto consente di creare un valore aggiunto maggiore di quanto sia ordinariamente riconosciuto per questo tipo di produzioni dal mercato.

Questo obiettivi sono stati conseguiti grazie alle capacità organizzative e di lettura del mercato di CAPAC sca. Elemento essenziale è stato disporre di un'adeguata massa critica di prodotto grazie all'impegno di conferimento delle cooperative socie e a monte dei soci agricoltori. La costruzione e il consolidamento di questo tipo di rapporto è uno degli elementi distintivi del Consorzio, se si considera che nel caso dei seminativi la cooperazione svolge spesso una funzione accessoria e di servizio ai soci che le affidano la produzione per il solo stoccaggio (conto deposito), preferendo vendere autonomamente a *trader* e commercianti. In una situazione di mercato difficile, come quella odierna, l'impegno al conferimento si traduce inoltre in un ulteriore vantaggio per i soci, in quanto diviene garanzia di ritiro e di pagamento del prodotto. Questo aspetto è di rilevante importanza, anche se spesso viene sottovalutato.

Per il futuro il Consorzio si ripropone obiettivi di rafforzamento del proprio ruolo di valorizzazione della produzione sul mercato, perseguendo standard qualitativi sempre più elevati; si pensi a tale proposito all'implementazione di una filiera *gluten free* del mais, che il mercato potrebbe ulteriormente valorizzare nei prossimi anni. Questo approccio comporta un doppio sforzo di indirizzo e investimento da parte del Consorzio sia nel perfezionamento dei processi di prima trasformazione nelle cooperative socie, che nell'orientamento della produzione delle imprese agricole.

#### 5.1.4 La composizione e l'evoluzione della base sociale

Possono essere soci di CAPAC sca cooperative agricole e consorzi di cooperative agricole italiane o di altri paesi dell'Unione Europea che abbiano interesse nella raccolta e commercializzazione di cereali, semi oleosi e altri prodotti derivati da colture erbacee e le cooperative agricole che intendono acquistare i mezzi tecnico-agricoli o i servizi agricoli necessari o utili alle proprie aziende.

La base sociale attualmente è composta da 13 cooperative tutte localizzate in Piemonte ed in prevalenza nella provincia di Torino. La maggioranza è rappresentata da cooperative cerealicole, ma figurano anche una stalla sociale e alcune cooperative di

conduzione associata terreni che fanno da lungo tempo parte del Consorzio (box 5.1). Complessivamente la base sociale indiretta, costituita dalle imprese agricole aderenti alle cooperative socie, raggiunge le 2.438 unità; a queste imprese agricole, tra terreni in proprietà ed affitto, fanno complessivamente riferimento circa 25.000 ettari; si tratta di una parte importante delle superfici a seminativo del Piemonte (circa il 10%). Il forte legame con il territorio è una caratteristica del Consorzio, la cui produzione raccolta, lavorata e commercializzata proviene per la quasi totalità dal conferimento soci ed è quindi esclusivamente piemontese.

**Box 5.1. Consorzio CAPAC: composizione della base sociale diretta e indiretta (2014)**

Imprese cooperative socie	Provincia	Attività	Soci delle imprese cooperative
Vigonese	Torino	Cooperativa cerealicola	406
Agricoltori di Chivasso		Cooperativa cerealicola	275
Dora Baltea		Cooperativa cerealicola	374
Rivese C.A.R.		Cooperativa cerealicola	333
Agri 2000		Cooperativa cerealicola	291
Prealpina		Cooperativa cerealicola	286
Cerettese		Stalla sociale	1*
La Subalpina		Conduzione associata	1*
Corneliana		Conduzione associata	1*
Via Nuova		Conduzione associata	1*
San Pietro del Gallo	Cuneo	Cooperativa cerealicola	370
Centro Mais Basso	Alessandria	Cooperativa cerealicola	98
Monferrato			
Agrinova	Vercelli	Conduzione associata	1*

\*Sono conteggiate come una unità, ma in realtà hanno una base sociale più ampia.

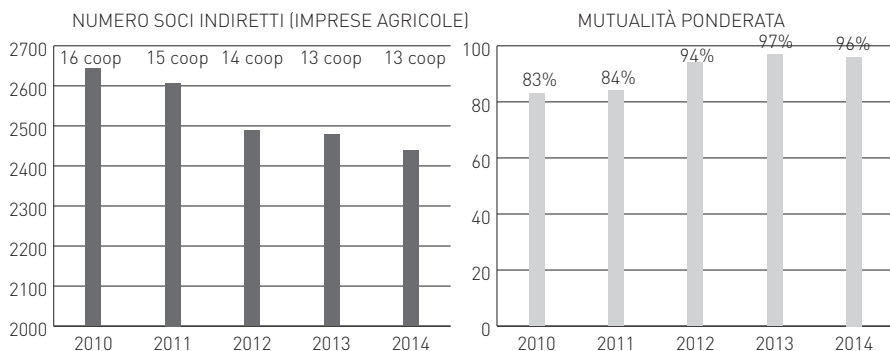
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Consorzio CAPAC.

La base sociale non ha subito nel corso degli ultimi anni una sostanziale modifica. La contrazione di 3 unità fra i soci diretti che si è registrata nel 2014 rispetto al 2010 ha riguardato una stalla sociale e alcune realtà minori e a comportato solo ad una leggera flessione dei soci indiretti, che sono complessivamente calati dell'8% (figura 5.3), per effetto anche del fisiologico ridimensionamento del tessuto produttivo agricolo che sta attraversando tutto il settore primario.

Parallelamente il grado di mutualità del Consorzio, espressione ponderata dell'intensità del rapporto con i soci nelle diverse gestioni del conferimento, della vendita mezzi tecnici e dell'erogazioni dei servizi, è molto elevato e negli ultimi anni è solidamente al di sopra del 90% a testimonianza della forte focalizzazione delle attività di CAPAC sca a favore della propria base sociale<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> L'incremento che si registra fra il 2011 e il 2012 è relativo alla trasformazione di una parte di acquisti precedentemente effettuati presso il Consorzio Agrario di Torino in conferimenti, come sarà meglio spiegato nel paragrafo successivo.

**Figura 5.3. Consorzio CAPAC: evoluzione della base sociale diretta e indiretta e trend della mutualità (2010-2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Consorzio CAPAC.

Per l'adesione alla cooperativa è previsto che il socio presenti domanda al Consiglio di amministrazione che delibera l'ammissione o meno; se la domanda non viene accolta è possibile richiedere un'indicazione in merito dell'Assemblea. Viceversa, in caso positivo il socio si impegna alla sottoscrizione del capitale, al pagamento di eventuali tasse di ammissione o sovrapprezzo quote, all'osservanza delle indicazioni dello statuto e dei regolamenti interni e delle disposizioni del Consorzio. Non esistendo la figura del socio speciale, i nuovi soci entrano a far parte direttamente della base sociale, ma sono obbligati mantenere il vincolo associativo per almeno tre anni.

Analogamente non è presente la figura del socio speciale né esistono limiti significativi all'ingresso o all'uscita dei soci agricoltori dalle cooperative associate, nonostante questo generi un certo *turn-over* nel medio periodo; naturalmente un'eventuale richiesta di riammissione da parte di un socio receduto in passato viene valutata con particolare attenzione.

### 5.1.5 La regolazione dello scambio mutualistico

Poiché lo scambio mutualistico può essere di differente natura, di seguito sono descritte le specifiche indicazioni relative al conferimento dei cereali ed all'acquisto di mezzi tecnici e dei servizi.

Le disposizioni relative al conferimento dei cereali e delle proteoleaginose sono presenti in statuto, in cui viene attribuita al Consiglio di amministrazione la facoltà di definire e quantità minime di ritiro e il potere di determinare le eventuali "penali" in caso di mancata o parziale consegna delle quantità dovute, definite in proporzione alle spese di gestione relative all'entità del prodotto non consegnato. In caso di ripetuta inosservanza degli obblighi di conferimento il socio può essere anche escluso.

Fin dal 1993 inoltre il Consorzio CAPAC dispone di un proprio regolamento interno che definisce ulteriormente le norme relative allo scambio mutualistico, sia relativamente al conferimento dei seminativi che dall'approvvigionamenti dei mezzi

tecnici ed alla possibilità di fruire degli altri servizi (box 5.2). In tutti i casi il rapporto fra le cooperative socie e CAPAC sca è esclusivo, prevedendo il conferimento totale dei cereali e delle proteoleaginose e l'obbligo di approvvigionamento dei mezzi tecnici e di fruizione dei servizi erogati dal Consorzio.

### **Box 5.2. Regolamento interno del Consorzio CAPAC**

I soci del Consorzio devono rispettare i parametri di mutualità prevalente e:

- conferire a CAPAC sca la totalità del prodotto che ciascuna cooperativa riceve dai soci;
- svolgere la propria attività unicamente per il tramite del Consorzio in relazione ai servizi offerti e specificamente per quanto concerne l'approvvigionamento di agroforniture, l'utilizzo di macchine agricole e l'acquisto di altri beni e servizi agricoli.

Possono essere esclusi dal conferimento i soli prodotti destinati all'autoconsumo o venduti alle aziende agricole associate alle cooperative socie di CAPAC sca; inoltre il Consiglio di amministrazione può concedere specifiche deroghe in circostanze eccezionali. In quest'ultimo caso il Consorzio si riserva la possibilità di richiedere un "rimborso per mancato conferimento"<sup>40</sup> commisurato alle minori quantità conferite a titolo di copertura delle spese di gestione. I nuovi soci hanno l'obbligo di adeguarsi all'impegno di conferimento entro 12 mesi dall'adesione al Consorzio.

Le attività di raccolta, lavorazione e stoccaggio del prodotto sono operativamente in carico alle cooperative socie, che quindi ne sostengono i relativi costi negli impianti concessi loro dal Consorzio in comodato d'uso. CAPAC sca svolge quindi una funzione di coordinamento del ciclo produttivo e di vendita, ma non gestisce materialmente il prodotto. Pertanto formalmente il conferimento si perfeziona nel momento in cui avviene la vendita del prodotto finale al cliente e ne viene effettuata la consegna a quest'ultimo<sup>41</sup>. Nella distribuzione delle vendite e delle conseguenti richieste di conferimento il Consorzio opera seguendo un principio di trattamento paritetico fra le cooperative socie, pur seguendo principi di efficienza e tenendo quindi in considerazione la distribuzione geografica delle cooperative, le quantità e le qualità dei prodotti disponibili, l'organizzazione logistica, ecc. Inoltre il Consorzio si assume l'onere di anticipare alla cooperativa socie gli importi relativi alla vendita.

Riguardo la qualità i soci si impegnano al rispetto dei vincoli normativi<sup>42</sup>, oltre che delle indicazioni provenienti dal Consorzio (tipologia di prodotti, caratteristiche, tecniche di produzione, tipologie di trattamento post-raccolta, ecc.) ed in caso di conferimenti di prodotti non rispondenti agli standard merceologici o contrattuali la commercializzazione e la liquidazione avvengono al di fuori del normale conferimento e nell'eventualità di contestazioni con un addebito a titolo di rimborso delle spese sostenute dal Consorzio per la loro gestione.

La definizione dell'esatto valore della liquidazione avviene solo al momento della chiusura del

---

<sup>40</sup> Quest'ultimo non potrà mai essere superiore alla penalità applicata per inosservanza dell'obbligo di conferimento totale.

<sup>41</sup> Il Consorzio fa pervenire alla cooperativa socia la richiesta di conferimento con allegata la conferma di compravendita da parte del cliente del Consorzio.

<sup>42</sup> Regolamenti (CE) n. 825/2004 e n. 183/2005.

bilancio, momento nel quale viene anche decisa l'eventuale erogazione del ristorno (valutato sulla base delle quantità e della qualità del prodotto conferito). Nel corso dell'anno vengono invece corrisposti degli acconti il cui importo è valutato sulle dinamiche del mercato e su una valutazione prudenziale dei costi gestionali ed amministrativi. A consuntivo viene infine effettuato un conguaglio che valuta il tipo del conferimento (tipologia di prodotto, caratteristiche qualitative e modalità di consegna) e l'esatta imputazione dei costi di gestione.

Lo stesso regolamento sancisce anche che le cooperative socie facciano esclusivo riferimento al Consorzio per l'approvvigionamento di mezzi tecnici e altri beni e servizi necessari per il ciclo produttivo delle imprese agricole loro associate e per l'impiego di macchine agricole. Anche in questo caso, come per il conferimento di materia prima, possono essere concesse delle deroghe solo in casi di forza maggiore e previa autorizzazione del Consorzio.

Gli approvvigionamenti annuali sono calibrati in funzione delle esigenze delle cooperative socie, che prima delle campagne di semina comunicano al Consorzio i quantitativi e le tipologie di prodotti necessari, cosicché il Consorzio possa successivamente procedere con l'acquisto collettivo. Quest'ultimo a sua volta svolge anche una funzione di indirizzo della scelta dei migliori prodotti da impiegare.

Le cooperative socie pagano per le forniture un prezzo di acquisto maggiorato per compensare i costi di gestione a carico del Consorzio e, a chiusura dell'esercizio sulla base del consuntivo di bilancio, possono veder riconosciuto un ristorno sotto forma di sconto sulle condizioni di acquisto praticate nel corso dell'esercizio.

Sulla stessa stregua è strutturato il rapporto di scambio mutualistico per l'utilizzo delle macchine agricole, che viene effettuato con l'obiettivo di praticare ai soci condizioni più favorevoli rispetto a quelle ordinarie del mercato pur con una garanzia di adeguata qualità del servizio. Pertanto definite le condizioni economiche di utilizzo in relazione agli specifici beni, a fine esercizio in relazione ai risultati di bilancio potrà essere concesso uno sconto a titolo di ristorno.

Infine alcune specificità sono legate all'attività amministrativa, contabile, fiscale e finanziaria. Le cooperative socie sono, infatti, tenute ad affidare queste attività al Consorzio, che ha organizzato uno specifico settore di attività al proprio interno. Il Consorzio effettua inoltre il controllo della gestione amministrativa dei soci. Per tali servizi le cooperative socie pagano in funzione del lavoro effettivamente svolto.

Essendo le due attività strettamente connesse, in fase di programmazione della nuova annualità (tra dicembre e gennaio per il mais ed a metà anno per i cereali vernini) si svolgono delle riunioni tecniche presso le cooperative socie, nelle quali, insieme a CAPAC sca, vengono illustrate alle imprese agricole associate le diverse possibilità di coltivazione per la prossima campagna produttiva. In questa fase il ruolo di CAPAC sca è di orientamento, tenendo conto della sua conoscenza del mercato, ma ciascun produttore agricolo è libero di effettuare autonomamente le proprie scelte.

Sarà, infatti, compito delle singole cooperative attraverso incontri *one to one* con i suoi agricoltori raccogliere le esatte indicazioni circa le scelte colturali e determinare i relativi fabbisogni in mezzi tecnici e servizi. Sulla base di queste indicazioni viene



quindi individuata l'esatta programmazione delle semine e prenotati i mezzi tecnici e i servizi complessivamente necessari. A questo punto il sistema diviene vincolante e nel giro di pochi giorni ogni impresa agricola riceve le relative forniture di mezzi tecnici necessari al ciclo produttivo (fra cui le sementi, i concimi, gli agrofarmaci, ecc.) e sarà successivamente obbligata a conferire tutta la produzione per cui si è impegnata al netto del solo autoconsumo aziendale. Con questo sistema di fatto, nonostante negli statuti delle cooperative socie e nei relativi regolamenti vi sia una chiara indicazione all'esclusività del rapporto, l'agricoltore mantiene alcuni gradi di libertà e può vendere il prodotto per cui non si è impegnato ed acquistare i relativi mezzi tecnici anche da altri fornitori. Un comportamento di questo tipo, se limitato, può essere tollerato; rappresenta inoltre per le cooperative ed il Consorzio un sistema per testare la propria competitività rispetto ad altri operatori non cooperativi. Se invece viene esasperato e si ripete nel tempo per alcuni anni, può essere sanzionato anche con l'espulsione del socio.

I vincoli di conferimento e di acquisto di mezzi tecnici i vincoli sono invece molto rigidi tra le cooperative ed il Consorzio CAPAC. Solo in questa maniera infatti il Consorzio è in grado di soddisfare le richieste dei clienti, garantendo continuità e qualità delle forniture.

In questa logica i rapporti che regolano i conferimenti per le *specialty* sono più rigidi. Ogni agricoltore può decidere se aderire o meno ad una filiera specifica (ad esempio mais *waxy*, mais ad uso alimentare, frumento per l'Oasi Plasmon), ma una volta che abbia accettato è tenuto al rispetto tassativo del disciplinare di produzione e al conferimento totale delle materie prime. Anche in questo caso vi è una preliminare fase di programmazione produttiva tra CAPAC sca, le cooperative socie e gli agricoltori associati per la definizione delle superfici dedicate e dei volumi di prodotto.

In genere non si sono registrati dei problemi di adesione a questi programmi e di soddisfazione della domanda dei clienti, in quanto la diversificazione della produzione consente agli agricoltori di ridurre i rischi di mercato. Inoltre a queste produzioni è normalmente associata una premialità e nella sua erogazione CAPAC sca valuta con attenzione la sua definizione al fine di non creare squilibri nell'adesione degli agricoltori a favore di determinate colture/produzioni, limitandone l'entità quando le richieste sono molto elevate e incrementandola quando sono invece più contenute.

Quando i clienti richiedono particolari forniture di *specialty*, per le quali è necessario che il Consorzio realizzi specifici investimenti, possono essere siglati contratti poliennali. In questo caso esiste un margine di flessibilità che non obbliga il singolo agricoltore a perseguire l'obiettivo generale, ma gli impegni vengono rispettati grazie a un'azione di coordinamento svolta da CAPAC sca. Se ad esempio si tratta di produrre dei mais *waxy* o bianco che necessitano di isolamento, si cerca di coinvolgere maggiormente imprese agricole contigue per creare delle oasi che evitino l'impollinamento con altri tipi di mais. In genere questi obiettivi vengono raggiunti perché ormai fra Consorzio, cooperative socie e agricoltori esiste un rapporto di fiducia

solido e di lungo periodo e inoltre i diversi tecnici impegnati nell'assistenza hanno una profonda conoscenza della base sociale, che consente loro di indirizzarla nella maniera più efficace. A ciò si aggiunge la capacità di offrire un concreto contributo tecnico supportato dalle conoscenze agronomiche maturate grazie alle attività di ricerca e sperimentazione effettuate dal Consorzio.

La massa critica legata ai volumi di materia prima concentrata, la capacità di investimento negli impianti, l'organizzazione di filiera, l'attenzione alla qualità dei processi e delle produzioni, l'originale attività di R&S fanno sì che in Piemonte CAPAC sc sia l'unico solido interlocutore sul fronte delle produzioni *specialty* sia per gli agricoltori che per l'industria di trasformazione.

Riguardo quest'ultima, inoltre, il Consorzio ha acquisito nel tempo un potere contrattuale che gli ha permesso di selezionare i clienti per solvibilità, privilegiano i clienti industriali, a scapito di *trader* e commercianti, con i quali è possibile realizzare una vera integrazione di filiera. A fronte della stabilità di questi rapporti gli accordi sono siglati in termini di ettari coinvolti e non di produzione realizzata, anche se la prevalente localizzazione di queste colture in area irrigua garantisce una certa costanza dei livelli produttivi. I contratti inoltre prevedono dei margini di tolleranza, oltre a clausole di forza maggiore, per coprire il rischio climatico.

In questo senso CAPAC svolge efficacemente le proprie funzioni di organizzazione dei produttori per il settore dei cereali, che prevedono la programmazione della produzione e il suo adeguamento alla domanda, la concentrazione dell'offerta e la commercializzazione della produzione degli associati, la riduzione dei costi e la stabilizzazione dei prezzi alla produzione, la promozione di pratiche colturali e tecniche rispettose dell'ambiente, la garanzia di trasparenza e regolarità dei rapporti economici con gli associati nella determinazione dei prezzi di vendita dei prodotti, l'adozione di processi di rintracciabilità secondo il Regolamento (CE) n. 178/2002.

La produzione, lavorazione e commercializzazione delle *specialty* è l'attività di maggiore rilievo del Consorzio; gli permette di garantire la migliore valorizzazione delle materia prima e quindi di trasmettere il relativo valore aggiunto alla propria base sociale, in maniera nettamente più sensibile di quanto accada con la remunerazione del mais comune o dei risparmi sugli acquisti di mezzi tecnici.

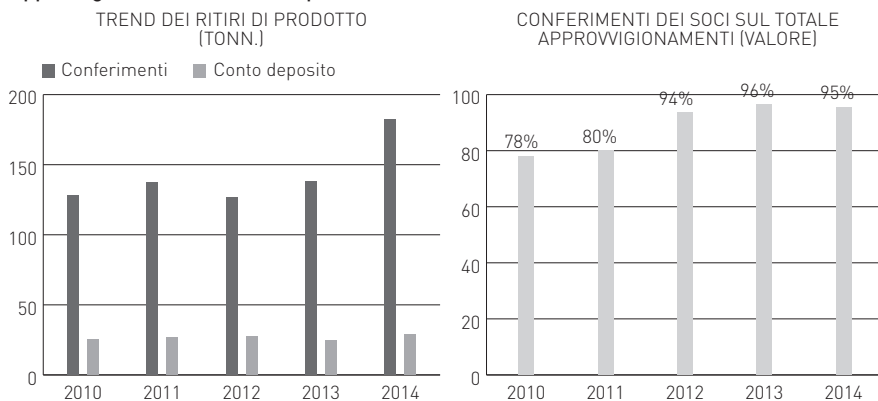
Gli effetti di questo approccio strategico nelle attività del Consorzio sono evidenti nell'intensità della fidelizzazione della base sociale diretta ed indiretta. Nel corso degli ultimi anni, come visto in precedenza, essa si è leggermente contratta, ma di fatto si tratta di una compagine sociale molto stabile.

I processi di accorpamento aziendale e un'ampia diffusione dell'affitto fanno sì che le imprese agricole associate siano in grado di neutralizzare la contrazione legata all'abbandono di alcune.

In termini di superficie agricola la base sociale è quindi costante. La variabilità che si registra nelle produzioni è infatti prevalentemente riconducibile all'andamento climatico e la quantità dei prodotti ritirati e conferiti conseguentemente ha fluttuato di

poco negli ultimi fra le 150.000 e le 160.000 tonnellate (compreso il conto deposito), con la sola eccezione del picco produttivo di 210.000 tonnellate del 2014, dovuto alle favorevoli condizioni stagionali (figura 5.4).

**Figura 5.4. Consorzio CAPAC: trend dei ritiri e dell'incidenza dei conferimenti sugli approvvigionamenti di materia prima (2010-2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Consorzio CAPAC.

Parallelamente il rapporto con la base sociale si è ulteriormente consolidato, come si evidenzia dal trend dell'incidenza dei conferimenti sul totale degli approvvigionamenti di materia prima che dal 78% del 2010 ha raggiunto nel 2014 il 95%. Questa crescita nell'intensità del legame mutualistico è prevalentemente riconducibile alla modifica del tipo di rapporto che il Consorzio intratteneva con il Consorzio Agrario di Torino, dal quale si acquistava in passato un quantitativo definito (fino a 40-45.000 tonnellate all'anno), con una continuità di approvvigionamento simile a quello che si aveva con i soci pur trattandosi di un accordo privato. Esauritosi questo tipo di fornitura, le quantità precedentemente acquistate dal CAP Torino sono state saturate con la materia prima proveniente dalla base sociale, facendo quindi crescere l'intensità del legame mutualistico.

### 5.1.6 Il supporto del Consorzio alla gestione amministrativa e contabile dei soci

Nel regolamento del Consorzio è inoltre previsto che le cooperative socie si affidino a CAPAC sca per la gestione dell'attività contabile, fiscale e finanziaria oltre che essere soggetti ad un attento controllo della gestione amministrativa da parte del Consorzio stesso.

A tal fine CAPAC sca ha creato un servizio contabile-amministrativo interno e nel 2000 ha centralizzato tutta l'attività, compresi i pagamenti ai soci. In questa maniera, oltre ad uno stretto controllo della gestione si realizzano economie di scala e viene facilitata la funzione di coordinamento del Consorzio. Ogni cooperativa socia è tenuta

alla predisposizione di un bilancio preventivo e le eventuali decisioni che maturano nei diversi Consigli di amministrazione sono attentamente valutate, grazie alla presenza di un rappresentante di CAPAC sca in ogni seduta.

Questo tipo di servizio viene remunerato dalla cooperative socie in relazione all'entità del lavoro svolto.

#### *5.1.7 Il ciclo dei pagamenti, il prestito sociale e il ristorno*

Il sistema dei pagamenti del Consorzio e delle cooperative associate presenta alcune complessità. Coesistono, infatti, due diversi tipi di scambio mutualistico, che implicano, da un lato, la liquidazione ai soci del prodotto conferito e, dall'altro, il pagamento da parte di questi ultimi dei mezzi tecnici e dei servizi forniti. I tempi nei quali si perfezionano i diversi tipi di esborso finanziario non coincidono, poiché la fornitura dei mezzi tecnici si realizza all'inizio della campagna e il conferimento della materia prima avviene invece al termine. Inoltre poiché il conferimento può riguardare sia cereali estivi che autunno-vernini, sono presenti diversi cicli produttivi sfasati temporalmente.

In questo contesto la scelta del Consorzio e delle cooperative associate è stata di offrire un servizio ai soci agricoltori, garantendo loro delle anticipazioni finanziarie. Questo avviene attraverso un meccanismo che prevede l'erogazione preliminare di un acconto, la corresponsione del saldo alla chiusura del bilancio e un sistema di compensazioni finanziarie che tiene conto dei due diversi tipi di gestione mutualistica<sup>43</sup>.

In linea generale per i conferimenti è previsto un acconto che ammonta al 70-80% del valore del prodotto ritirato. Il valore viene stimato sulla base delle quotazioni di mercato prendendo a riferimento i listini delle Borse merci di Torino e Milano per il prodotto comune, quindi integrato con i premi per la qualità nel caso dei mais o frumenti speciali. L'acconto<sup>44</sup> viene erogato poco dopo il termine della raccolta della specifica produzione (entro fine anno nel caso del mais, a fine agosto il grano), prima che il Consorzio ne abbia effettuato la vendita e quindi abbia maturato il relativo ricavo.

Il saldo viene poi effettuato circa 9 mesi dopo (a fine settembre per il mais e a fine agosto per il frumento) facendo coincidere in questo momento anche la valuta per il pagamento dei mezzi tecnici distribuiti ai soci ad avvio della campagna produttiva. Nella liquidazione del saldo, per il quale si fa riferimento al prezzo reale di vendita, i due importi vengono compensati, evitando così che i crediti relativi all'acquisto dei mezzi tecnici non siano riscossi. In ogni caso se il conguaglio è negativo, si opera ulteriormente a favore del socio consentendogli un pagamento differito.

---

<sup>43</sup> Le liquidazioni del CAPAC alle cooperative socie sono effettuate per anno solare, mentre queste ultime fanno riferimento alla campagna di produzione e commercializzazione dei cereali.

<sup>44</sup> CAPAC eroga l'acconto alle cooperative socie che a loro volta provvedono a dare l'anticipazione agli agricoltori.

Il beneficio per le imprese agricole è quindi duplice e prevede un consistente anticipo dei ricavi e il posticipo dei costi sostenuti per l'acquisto dei mezzi tecnici. Date le difficoltà che il settore cerealicolo sta affrontando nel corso degli ultimi anni si tratta di uno strumento che offre un concreto sostegno ai produttori agricoli.

L'esposizione finanziaria che CAPAC sca e le cooperative socie affrontano viene gestita attraverso diversi strumenti. Innanzitutto grazie a una dilazione di pagamento dei fornitori di mezzi tecnici ove possibile<sup>45</sup>, una parziale copertura attraverso il prestito sociale, come verrà descritto successivamente, e per la restante parte con il prestito bancario. In quest'ultimo caso i maggiori oneri finanziari sono imputati ai soci attraverso un corrispondente ricarico sui costi dei mezzi tecnici.

Riguardo al prestito sociale<sup>46</sup>, questo strumento non è nelle disponibilità del Consorzio, ma delle cooperative socie, in particolare di quelle cerealicole, che lo impiegano a sostegno delle anticipazioni finanziarie legate al meccanismo degli acconti e del posticipo dei pagamenti dei mezzi tecnici. Il prestito sociale infatti è alimentato dalle stesse somme erogate in termini di acconto ai soci agricoltori; chi lo desidera può destinare l'acconto al prestito sociale esclusivamente per il tempo che intercorre tra l'acconto stesso e il saldo del conferimento, pari a circa 9 mesi, ricevendo gli interessi previsti.

Nella prassi è un comportamento che riguarda una buona parte di agricoltori e che pertanto genera dei volumi significativi e poco variabili di anno in anno; in anni in cui il prezzo dei cereali è stato molto alto ha comunque consentito di coprire circa un terzo del fabbisogno finanziario relativo agli acconti ed all'anticipo forniture. Si tratta quindi di un meccanismo che consente di ridurre l'esposizione finanziaria del sistema CAPAC sca e, generando minori oneri finanziari rispetto alla richiesta di un prestito bancario, si traduce in un beneficio per tutti i soci, che abbiano o non abbiano partecipato al prestito sociale.

In fase di saldo viene inoltre corrisposto anche l'eventuale ristorno, erogato quando le condizioni economiche lo consentano e in una logica di equilibrio tra il sostegno al socio e la buona gestione del Consorzio (capitalizzazione, risorse per effettuare investimenti, ecc.). Nel corso degli ultimi anni, data le forti difficoltà in cui si trova il settore dei seminativi, CAPAC sca ha cercato di offrire la massima remunerazione possibile agli agricoltori. Ha perciò puntato su un maggiore sostegno al tessuto produttivo cerealicolo, piuttosto che su un ulteriore proprio rafforzamento (il Consorzio gode di un buon patrimonio, oscillante intorno al 30% del totale passivo nel periodo 2010-2014).

---

<sup>45</sup> Ad eccezione delle sementi per le quali con l'Art. 62 è obbligatorio il pagamento a 60 giorni, il Consorzio è in grado di negoziare dei lunghi posticipi con le imprese che commercializzano agrofarmaci e concimi.

<sup>46</sup> Il Consorzio e le cooperative socie non ha fatto ricorso nel corso degli ultimi anni ad altri strumenti che influiscono sulla capitalizzazione e gestione finanziaria, come il coinvolgimento di soci sovventori, l'applicazione di un sovrapprezzo quote; non è inoltre previsto lo strumento della trattenute sulle liquidazioni.

Lo Statuto di CAPAC sca prevede la possibilità di erogare ristorni ai soci, sia come erogazioni dirette, che sotto forma di emissioni di capitale o di strumenti finanziari. La prima formula è la più comune e entità e modalità di distribuzione del ristorno variano in relazione ai diversi tipi di gestione mutualistica presenti nel Consorzio.

Nel caso del conferimento i ristorni sono in genere corrisposti sotto forma di integrazioni del prezzo della materia prima ritirata in relazione alle sue quantità e qualità; per la fornitura di mezzi tecnici e degli altri servizi sono invece previste restituzioni dei maggiori importi pagati dai soci per l'acquisto di beni e servizi.

L'ammontare è definito dal Consiglio di amministrazione ed approvato in Assemblea; per garantire la massima flessibilità i ristorni possono essere determinati in uno dei seguenti metodi, anche combinati fra loro:

- in cifra fissa e/o percentuale alle quantità (di prodotti conferiti o di beni e servizi ceduti);
- per classi di quantità conferite o di fatturato procurato al Consorzio, o in modo direttamente o indirettamente proporzionale agli stessi;
- sulla base di caratteristiche qualitative e di mercato definite di volta in volta dal Consiglio di amministrazione (sulla base di classifiche di riferimento definite ed aggiornate di anno in anno).

Nel corso degli ultimi anni ad esempio per il ristorno dei mais speciali conferiti si è corrisposto un valore fisso (circa 20 euro per tonnellata in più rispetto al prezzo di mercato), mentre nel caso dei mezzi tecnici si è proceduto con uno sconto sul valore degli acquisti pari all'1%.

In linea di massima per i cereali il prezzo di liquidazione delle cooperative associate a CAPAC sca si colloca ad un valore intermedio fra le quotazioni della Borsa merci di Torino e quello più elevato della Borsa merci di Milano<sup>47</sup>. Nel caso del mais si tratta infatti di un prezzo superiore rispetto a quello riscontrabile in media nel territorio piemontese dove il Consorzio è localizzato. Nel caso dei cereali speciali a questi prezzi si aggiungono le specifiche premialità.

Poiché sono le singole cooperative associate ad erogare il ristorno ai soci, ciascuna di esse applica un trattenuta che compensa i propri costi di gestione. Tale trattenuta varia nelle diverse cooperative in relazione alle specifiche performance economico-finanziarie; normalmente nel caso delle più grandi, che riescono a realizzare delle economie di scala, la trattenuta incide meno (ci possono essere delle differenze fra una cooperativa ed un'altra nell'ordine dei 5 centesimi per tonnellata di mais comune).

---

<sup>47</sup> Si tratta di un valore corrisposto direttamente agli agricoltori, che si traduce in un prezzo più elevato rispetto a quello quotato nella Borsa merci che fa riferimento alle consegne franco azienda all'acquirente e quindi comprende i costi logistici.

### 5.1.8 Governance e management

I due principali organi della cooperativa sono l'Assemblea e il Consiglio di amministrazione.

Ai sensi della legge alla prima spetta l'approvazione del bilancio, la destinazione degli utili, l'approvazione dei regolamenti interni, la nomina degli amministratori e dei sindaci e la determinazione del loro numero, delle rispettive responsabilità e dei compensi. A ciò si aggiunge l'eventuale emissione di azioni destinate ai soci sovventori e di azioni di partecipazione cooperativa.

Nell'Assemblea vige la deroga al voto capitarario. Vi partecipano, infatti, i delegati delle cooperative associate, il cui numero è funzione dell'ampiezza delle diverse base sociali, secondo il seguente schema:

- 1 delegato fino a 20 soci;
- 2 delegati fino a 50 soci;
- 3 delegati fino a 100 soci;
- 4 delegati fino a 200 soci;
- 5 delegati oltre 200 soci.

Poiché, ad eccezione di una, tutte le cooperative cerealicole associate a CAPAC sca hanno un numero di soci superiore a 200, nella pratica attualmente quasi tutte hanno lo stesso peso in Assemblea.

I delegati sono scelti da ciascun Consiglio di amministrazione fra i propri membri e/o fra quelli del Collegio sindacale; in questa maniera essa è espressione diretta dal gruppo dirigente dei soci.

Sebbene attualmente non lo siano, se presenti, anche i soci sovventori possono partecipare all'Assemblea e spettano loro da 1 a 5 voti, fino ad un massimo non superiore a un terzo dei voti complessivi.

L'organo si riunisce almeno una volta l'anno e per favorire un'ampia partecipazione vengono invitati a partecipare, oltre ai delegati, tutti i membri dei Consigli di amministrazione delle cooperative associate anche se privi di diritto di voto.

Il Consiglio di amministrazione, che ha ampi poteri, esclusi quelli attribuiti per legge all'Assemblea, può essere composto da un numero variabile fra i 3 a 21 Consiglieri eletti anch'essi fra i membri degli organi amministrativi delle cooperative socie o dei loro collegi sindacali. Al suo interno sono eletti il Presidente ed eventualmente uno o più Vicepresidenti, sempre soci cooperatori; può inoltre essere istituito un Comitato esecutivo o possono essere attribuite deleghe particolari ad alcuni Consiglieri. Le cariche durano per tre esercizi e sono rinnovabili senza limiti di mandato.

Attualmente il Consiglio del CAPAC si compone di 17 membri e a differenza di quanto avviene in Assemblea al suo interno, sebbene siano presenti i Presidenti di tutte le cooperative associate, è premiata la rappresentanza di quelle di maggiori dimensioni, che esprimono 3 membri rispetto ai 2 di quelle più piccole. Tra i diversi

membri sono inoltre stati eletti un Presidente, due Vicepresidenti e un Consigliere delegato. A quest'ultimo spettano le deleghe per le funzioni amministrazione e finanza; la commercializzazione dei prodotti è affidata invece a un VicePresidente e un altro Consigliere, così come sono state anche attribuite ad altri due membri le deleghe per la gestione della CAPAC ZOO e il servizio macchine agricole, mentre la ricerca e sviluppo sta in capo al Presidente.

Il Consiglio di amministrazione, che si riunisce almeno 6 volte l'anno, ha la funzione di definire le strategie del Consorzio e, grazie alla presenza al suo interno di rappresentanti di tutta la base sociale, di fatto è l'organo nel quale si discute l'operatività di CAPAC sca e maturano tutte le decisioni più importanti, che comunque vengono successivamente portate in Assemblea per la formale ratifica.

Inoltre per le funzioni delegate, ed in particolare per la vendita, sono previsti dei momenti preliminari di confronto che fluidificano il processo decisionale. È infatti presente una specifica Commissione "cereali" composta dai 2 membri del Cda delegati, dal Direttore e dal Responsabile commerciale di CAPAC sca, che si riunisce almeno 2 volte al mese e decide le strategie commerciali, cui sono inoltre sempre inviati anche i presidenti delle cooperative associate. Quando le decisioni arrivano in Consiglio di amministrazione sono quindi già state precedentemente discusse e condivise e di fatto su di esse si è già raggiunto un accordo.

In termini organizzativi il Consorzio CAPAC, sotto la guida di un Direttore, è strutturato nelle seguenti aree che fanno capo a un responsabile di funzione:

- commerciale, dotata di due sezioni per la vendita dei cereali e l'approvvigionamento di mezzi tecnici;
- trattamento post-raccolta e qualità dei prodotti;
- servizi tecnici alla produzione agricola;
- amministrativa e finanziaria.

A loro volta anche le Cooperative associate, per essendo diversificate per dimensioni, presentano una strutturazione interna comune e simile a quella di CAPAC sca, con un proprio Direttore. Fa eccezione la funzione delle vendite dei seminativi che fa esclusivo riferimento al Consorzio.

Ad un omogeneo modello organizzativo/funzionale fa riscontro anche un analogo modello cooperativo; i soci hanno infatti tutti lo stesso tipo di Statuto e di Regolamento interno, elaborato in collaborazione con il CAPAC sca. Questo garantisce un'autonomia dei soci, pur in presenza di un'efficace azione di coordinamento del Consorzio. A tal fine è prevista la partecipazione ai Consigli di amministrazione delle cooperative associate dei Consiglieri o del Direttore o dei responsabili di settore pur senza diritto di voto.

Quest'autonomia rappresenta un valore del sistema poiché consente attraverso le persone presenti nei diversi Consigli di amministrazione, oltre che con incarichi operativi, di esprimere un'ampia partecipazione in termini di personale dirigente e,



attraverso quest'ultimo, avere un forte presidio del territorio nelle diverse province piemontesi in cui il Consorzio è presente. Sia in CAPAC sca che nelle cooperative associate Presidenti e Vicepresidenti<sup>48</sup>, oltre che la gran parte dei Consiglieri, sono inoltre soci conferenti e quindi questa classe dirigente può garantire un rapporto diretto con la base sociale, sapendone interpretare correttamente le esigenze sul fronte della produzione e essendo capace di trasmettere le richieste di adeguamento alle nuove richieste che maturano all'interno della filiera soprattutto quando si tratti di percorsi di qualità come quelli messi in atto da CAPAC sca.

Questo modello decentrato dell'attività di produzione trova comunque un momento di coordinamento nel Consorzio, che come accennato in precedenza, è proprietario di tutti gli impianti, di cui gestisce gli investimenti e la manutenzione straordinaria.

A questa si affianca il coordinamento della funzione amministrativa-finanziaria che ancora una volta consente al Consorzio un efficace controllo della gestione delle cooperative associate.

Le criticità sul tema della *governance* sono semmai legate ad una difficoltà di ricambio generazione fra gli amministratori delle cooperative socie, che svolgono la loro attività esclusivamente a titolo semi-volontaristico, nonostante allo stesso tempo in futuro queste funzioni debbano progressivamente evolversi in termini di contenuti tecnici per le sempre maggiore complessità tecnologica e commerciale.

---

<sup>48</sup> Gli statuti sia di CAPAC che delle singole cooperative associate riservano le cariche di Presidente e Vice-Presidente ai soli soci conferenti; sebbene inoltre non vi sia lo stesso obbligo per gli altri membri, la gran parte di questi ultimi sono comunque soci conferenti.

## 5.2 LE COOPERATIVE AGRICOLE VITI-FRUTTICOLTORI ITALIANI RIUNITI ORGANIZZATI (CAVIRO)

### 5.2.1 Il profilo del consorzio e l'organizzazione di impresa

Cooperative Agricole Viti-frutticoltori Italiani Riuniti Organizzati, più brevemente CAVIRO, è una società agricola cooperativa (CAVIRO sca) cui fanno riferimento 34 soci, fra i quali un socio sovventore e 33 imprese cooperative di Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Toscana, Marche, Puglia e Sicilia. È una cooperativa di conferimento con la *mission* di valorizzare le materie prime agricole dei soci. Si è costituita nel 1966 e ha iniziato la sua attività nel 1973, in principio operando nella raccolta dei sottoprodotti della vinificazione e, a metà degli anni ottanta, integrando il settore vitivinicolo, grazie all'acquisizione di COROVIN, consorzio che gestiva l'imbottigliamento per alcune delle principali cooperative romagnole.

Oggi CAVIRO sca è a capo di un gruppo che ha confermato ed ampliato il suo impegno in queste due linee di *business*. L'impresa, infatti, assicura uno sbocco di mercato alle produzioni vitivinicole dei soci sui mercati domestici ed internazionali, puntando a una loro miglior valorizzazione attraverso la trasformazione, l'imbottigliamento e la commercializzazione di prodotti a marchio proprio. Da lungo tempo è presente nella grande distribuzione e il marchio "Tavernello" è il vino italiano più venduto nel mondo; negli ultimi anni ha, inoltre, ampliato la propria gamma ai vini *premium* e *super-premium*. È inoltre impegnata nella distillazione di vini e prodotti agricoli, nella produzione di mosto concentrato rettificato, di derivati del tartrato di calcio e più recentemente di compost ed energia elettrica da fonti rinnovabili.

Il Gruppo CAVIRO coinvolge 526 dipendenti (di cui il 21% a tempo determinato) e fattura 314,1 milioni di euro; ha sede a Faenza, dove si trovano anche gli stabilimenti per la distillazione e la produzione di energia elettrica; altri siti produttivi sono localizzati nella stessa Emilia Romagna, in Veneto, in Lombardia e in Toscana.

Nell'attuale struttura del Gruppo, CAVIRO sca detiene partecipazioni di maggioranza di tre società, delle quali due attive nella filiera vitivinicola, DalleVigne e Gerardo Cesari, che a sua volta controlla Cesari Vigneti, e CAVIRO Distillerie che possiede, in compartecipazione con il gruppo HERA, la società Enomomdo e controlla al 51% la Società Vinicola Adriatica (SVA), sebbene quest'ultima non sia più attiva (figura 5.5)<sup>49</sup>.

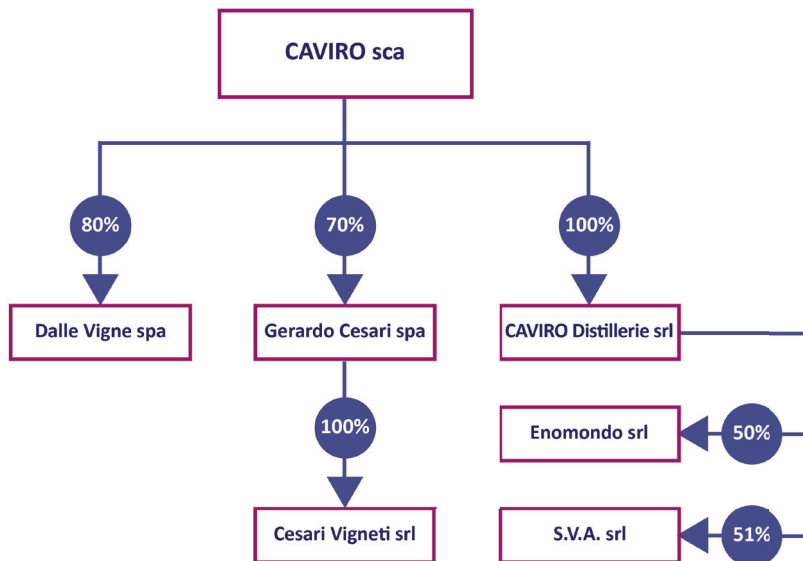
Quest'assetto è frutto di una strategia di crescita finalizzata alla diversificazione del business e alla focalizzazione sui singoli segmenti di attività, rispondendo tra l'altro ai rilevanti cambiamenti normativi e di mercato che hanno caratterizzato tali segmenti.

---

49 Il gruppo detiene inoltre le seguenti partecipazioni: Carapelle Energia srl (40%) con sede a Foggia in liquidazione, SELED società cooperativa (33,84%) con sede a Faenza e O.O.O. Italeader (33,34%) con sede in Russia.

A tal fine le attività vitivinicola e della distillazione sono state organizzate autonomamente e operano in maniera coerente alle specifiche esigenze di approvvigionamento, trasformazione e vendita.

Figura 5.5. Gruppo CAVIRO (2014)



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

### 5.2.2 La filiera vitivinicola

Il settore vinicolo rappresenta il *core business* del Gruppo e a esso sono completamente dedicate le attività di CAVIRO sca oltre che di alcune controllate. L'attuale assetto è frutto di un processo di adattamento del gruppo, che ha interpretato nel corso del tempo il processo evolutivo che ha caratterizzato il settore vitivinicolo, salvaguardando la propria matrice cooperativa e quindi ponendosi come primo obiettivo la valorizzazione della produzione vitivinicola dei soci.

Nei primi anni di attività, la base sociale era costituita esclusivamente da cooperative della Romagna, fortemente specializzate nella trasformazione di Trebbiano e Sangiovese, da cui si ottenevano grandi quantità di vino da tavola commercializzato in grandi confezioni. Si trattava di un prodotto che poteva essere adeguatamente valorizzato solo attraverso vendite su ampia scala nel canale della grande distribuzione (segmento *daily*). La scelta fu quindi di investire in questa direzione, introducendo,

da un lato, una profonda innovazione nel packaging – il *brik*<sup>50</sup> – e, dall'altro, creando il marchio “Tavernello” che, sostenuto da adeguate campagne promo-pubblicitarie, si rivelò di grande successo. Il Tavernello divenne quindi un vino presente in tutte le catene della grande distribuzione e in questo canale da anni detiene il primato delle vendite a volume e valore.

Questo tipo di prodotto offriva una risposta efficace alla domanda di vino degli anni ottanta e novanta, quando i consumi pro capite erano molto elevati e coinvolgevano ampie fasce della popolazione. Nel corso degli ultimi vent'anni, però, la situazione è radicalmente mutata: nel 1995 nel nostro paese si bevevano circa 60 litri di vino a testa e il numero di consumatori abituali<sup>51</sup> superava i 3,5 milioni, mentre nel 2015<sup>52</sup> si è passati rispettivamente a circa 35 litri e 1,3 milioni. La tendenza al calo, che negli ultimi anni è stata accentuata dalla crisi economica, proseguirà secondo le previsioni anche in futuro. Sono inoltre radicalmente mutati gli stili di vita; conseguentemente la domanda di vino si sta sempre più polarizzando nei due segmenti di consumo del prodotto *daily*, da un lato, e di qualità *premium* e *super-premium*, dall'altro, sia nel mercato nazionale che in quello estero.

Ad inizio degli anni duemila, a cavallo di questo profondo cambiamento del mercato, la base sociale di CAVIRO sca era costituita per l'85% dei volumi trattati da cooperative vinicole della Romagna, specializzate nei vini di Trebbiano e Sangiovese, e il 90% del fatturato era rappresentato dal prodotto in brik, prevalentemente commercializzato con il marchio Tavernello. Si trattava quindi di un posizionamento con un elevato profilo di rischio, in quanto estremamente focalizzato su un unico segmento.

Perciò negli anni immediatamente successivi la cooperativa ha cambiato il proprio approccio strategico al mercato, puntando alla diversificazione della propria offerta grazie a un ampliamento degli approvvigionamenti di materia prima in quantità e qualità. Il perseguimento di questi obiettivi è avvenuto, coerentemente con la *mission* cooperativa, attraverso un allargamento della base sociale, che ha progressivamente coinvolto cooperative di altre regioni italiane, come l'Abruzzo, le Marche, La Toscana, la Puglia e la Sicilia. I maggiori investimenti in superfici vitate a disposizione delle cooperative socie hanno quindi consentito una crescita dei volumi di materia prima; la localizzazione in diverse aree del territorio italiano ha, inoltre, portato ad un ampliamento del patrimonio varietale, oltre che garantire una diversificazione del rischio meteorologico. Gli stessi vigneti della Romagna hanno poi seguito un percorso evolutivo con il miglioramento della produttività e l'introduzione di nuovi vitigni di gamma superiore, come ad esempio lo Chardonnay e il Merlot.

Questi cambiamenti in fase di approvvigionamento hanno consentito di diversificare i prodotti, che sono stati valorizzati sul mercato attraverso l'imbottigliamento

---

50 Il brik venne sviluppato da una collaborazione tra l'allora COROVIN, la Tetra Pak e l'Università di Bologna.

51 Persone che consumano almeno mezzo litro di vino al giorno.

52 Dati Istat ed Euromonitor.

e lanciando nuovi marchi (segmento *sub-premium*). Fra i vini imbottigliati, oltre a Trebbiano e Sangiovese, figurano il Pignoletto, lo Chardonnay, il Lambrusco, il Merlot, il Syrah – Cabernet, ecc. commercializzati con i marchi Tavernello, Tavernello frizzante, Castellino, Brumale, Botte Buona d'Italia. Grazie a questa gamma il gruppo CAVIRO, che aveva un posizionamento marginale nel vino imbottigliato nei primi anni duemila (occupava la ventisettesima posizione per vendite in Gdo), è oggi fra i leader di mercato, occupando nel 2014 il terzo posto per le vendite in volume e valore nella grande distribuzione. Questi cambiamenti, inoltre, hanno coinvolto anche il prodotto principale: il Tavernello rosso in *brik* oggi è ad esempio costituito in parti eguali da Sangiovese e Montepulciano. Si sono infine allargati i canali di distribuzione all'Horeca, con i marchi Romio, Terreforti per il vino imbottigliato e in *kegs* oltre a Caviro, Tavernello, Castellino e Paesello per la linea *brik* e *dispensing*.

Un ultimo passaggio strategico si è poi completato nel corso di questi ultimissimi anni. Se con i conferimenti dei soci è stato possibile presidiare con successo i segmenti *daily* e *sub-premium*, al completamento della gamma mancavano i prodotti di fascia superiore *premium* e *super-premium*. I vini di questi segmenti sono apprezzati sul mercato italiano, ma soprattutto rappresentano un *asset* fondamentale per consolidare il mercato estero. Su questo fronte il gruppo CAVIRO ha quindi proceduto per acquisizione, selezionando due cantine localizzate nelle regioni strategiche per questo tipo di prodotto, Dallevine in Toscana e Gerardo Cesari in Veneto e Lombardia, delle quali detiene partecipazioni di maggioranza.

Dallevine spa è stata costituita nel 2002 da Cantine Leonardo da Vinci con lo scopo di curare la commercializzazione di vini di alta gamma, attraverso una valorizzazione dei propri marchi che ne potenziasse la penetrazione sul mercato nazionale e internazionale. Vende in tutto il mondo vini confezionati italiani (con particolare riferimento all'area del Chianti e del Brunello di Montalcino), ma anche altri vini internazionali. Il gruppo CAVIRO ne ha acquisito il controllo (80% del capitale sociale) a fine 2012, ricevendo in proprietà tutti i suoi marchi legati alle denominazioni di origine e alle immagini tipiche e caratteristiche del genio di Vinci, oltre al marchio Cantina di Montalcino. Questa prima acquisizione ha permesso quindi al Gruppo CAVIRO di entrare nella fascia *super-premium*, rafforzandone la posizione competitiva sia in termini di consolidamento e ampliamento dell'offerta verso i clienti storici del Gruppo, che si apertura di nuovi mercati. La società ha raggiunto nel 2014 un valore dei ricavi pari a 19,0 milioni di Euro.

La più recente acquisizione del Gruppo ha permesso di consolidare ulteriormente questo percorso. All'inizio del 2014 il Gruppo ha acquisito<sup>53</sup> il controllo di Gerardo

---

53 L'operazione di acquisizione è stata effettuata attraverso la costituzione di un'apposita società denominata Dallevine 2 srl, che ha rilevato il 70% delle azioni della società della Gerardo Cesari spa. A fine 2014 Dallevine 2 srl è stata incorporata nella Gerardo Cesari spa, mediante operazione di fusione inversa. Contemporaneamente si è proceduto anche all'operazione di fusione della controllata Cantine Salvalai srl, che così è confluita anch'essa nella Gerardo Cesari spa.

Cesari spa (70% del capitale sociale), storica azienda operante nel settore di produzione e commercializzazione di vini veronesi della Valpolicella Doc e Docg, fra i quali in particolare l'Amarone e il Ripasso. Quest'ultima a sua volta controlla direttamente con una partecipazione al 100% del capitale sociale la società Cesari Vigneti società agricola srl, cui è affidata la conduzione dei vigneti in proprietà e affitto che producono le uve dei vitigni Doc e Docg, oltre che della supervisione dell'attività dei diversi fornitori di uva atta all'appassimento e di uva appassita pronta per la pigiatura. Gerardo Cesari, fondata nel 1936, vanta fin dagli anni settanta una lunga esperienza di commercializzazione dei propri prodotti sui mercati internazionali ed ha raggiunto nel 2014 un valore dei ricavi pari a 23,8 milioni di euro.

In questa direzione va inoltre anche il più recente allargamento della base sociale. La cooperativa Viticoltori Friulani La Delizia, infatti, conferisce vino imbottigliato del Friuli Venezia Giulia (ad esempio il Pinot Grigio e il Prosecco), contribuendo ancora una volta a irrobustire la gamma dell'offerta del gruppo.

Il gruppo CAVIRO è quindi oggi molto competitivo, grazie a un'ampia gamma di prodotti che può collocare sul mercato italiano ed estero. Il primo rimane ancora di dimensioni maggiori e pari a circa i due terzi del valore delle vendite di vini, ma le esportazioni stanno progressivamente crescendo. Un contributo essenziale in questa direzione è offerto dai vini *super-premium* che possono essere commercializzati sui mercati internazionali con maggiore facilità e a loro volta valorizzano e trainano anche quelli di gamma inferiore (nella gamma della cantina Leonardo sono presenti, ad esempio, anche i vini di provenienza romagnola). Grazie alla disponibilità di una gamma completa di prodotti in grado di dare una risposta adeguata alla variegata domanda estera, il rapporto fra CAVIRO e i propri clienti esteri è molto robusto, tanto che nei diversi mercati presidiati il Gruppo ha rapporti commerciali con uno dei primi tre distributori del paese.

Questo percorso ha consentito a CAVIRO, che si è affacciato sul mercato estero più tardi rispetto ad altri competitor, di recuperare terreno. Nonostante oggi il rapporto con l'estero sia prevalentemente mediato da importatori, il Gruppo sta facendo specifici investimenti in alcuni mercati ritenuti strategici per il futuro, sia più tradizionali come gli Stati Uniti, o emergenti come la Cina, per la quale è stato aperto un ufficio commerciale a Shangai.

### 5.2.3 La filiera della distilleria

La filiera della distilleria è l'altra linea di *business* del Gruppo CAVIRO; le sue attività così come la struttura organizzativa sono radicalmente mutati nel corso degli ultimi anni.

Fino agli anni duemila CAVIRO ha, infatti, sostanzialmente ritirato gli scarti della lavorazione del vino e/o le sovrapproduzioni di frutta conferiti dalle cooperative sociali, valorizzando attraverso la produzione di alcool i sottoprodotti che difficilmente

le cooperative avrebbero potuto smaltire in altro modo. Ma con il cambiamento delle norme del settore e del regime di aiuto che sosteneva il comparto, questa attività monoprodotto, completamente condizionata dai conferimenti dei soci della cooperativa, è entrata in crisi ed ha iniziato a generare importanti perdite.

La soluzione è stata individuata, piuttosto che nella chiusura delle attività, con una profonda ristrutturazione del business, rilanciato a metà degli anni duemila grazie al *know how* e alle competenze presenti nel Gruppo. Pur continuando a offrire un servizio ai soci, ritirando gli scarti delle lavorazioni, si è scelta la strada della differenziazione della gamma di attività, passando dalla semplice distillazione di alcool impiegando le sole da materie prime conferite alla produzione di un variegato portafoglio prodotti, grazie a un ampliamento degli approvvigionamenti che coinvolgono una larga platea di fornitori nazionali ed esteri.

Trattandosi di un mercato di commodity, nel quale è necessario operare su ampi volumi e minimizzando i costi di acquisto delle materie prime, si è selezionata una forma societaria svincolata dai requisiti della prevalenza mutualistica. Nel 2007 si è quindi realizzata una netta separazione gestionale della filiera vitivinicola e della distillazione, dando vita a CAVIRO Distillerie srl<sup>54</sup>, controllata al 100% da CAVIRO sca a cui è stato conferito il ramo aziendale “distillerie” della cooperativa.

Ad essa fanno riferimento tutte le attività della filiera della distillazione ed energetica. Si tratta in particolare della distillazione di vini e prodotti agricoli, della produzione di mosto concentrato e mosto concentrato rettificato, di tartrato di calcio, di energia elettrica da fonti rinnovabili e della depurazione di liquidi reflui provenienti dalle filiere alimentari. La maggior parte delle attività sono svolte nello stabilimento di Faenza, mentre a Villorba in provincia di Treviso è localizzato lo stabilimento di produzione di acido tartarico. Nel 2014 CAVIRO distillerie ha realizzato ricavi per 79,8 milioni di euro. Nel corso degli ultimi anni precisi investimenti sono stati fatti a favore del potenziamento e della specializzazione dello staff manageriale, oltre che dell'ampliamento della capacità di trasformazione, delle dotazioni di impianti all'avanguardia e della attività di ricerca e sviluppo, che hanno quindi consentito di conseguire robuste economie di scala. In seguito a questo percorso CAVIRO Distillerie continua a offrire un servizio ai soci che conferiscono i sottoprodotti alla cooperativa che poi li fornisce alla controllata; allo stesso tempo è libera di approvvigionarsi di altre materie prime sul mercato nazionale ed internazionale (nel caso dell'alcool che costituisce il 50% del fatturato dell'impresa, il 70% delle materie prime proviene dall'estero e solo il 30% dagli scarti di lavorazione del vino).

CAVIRO Distillerie, infine, in quanto società di capitali, è un utile strumento per avviare partnership con altri soggetti. Detiene infatti una partecipazione paritetica

---

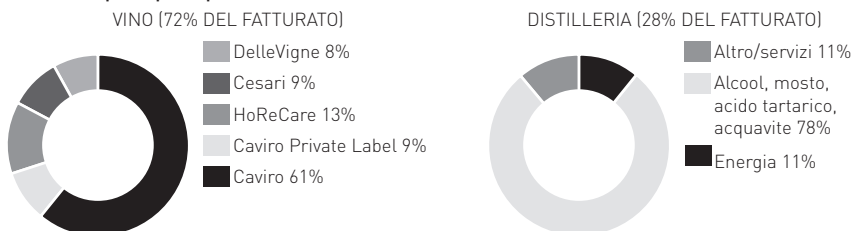
54 Nel 2012 CAVIRO Distillerie srl ha incorporato la controllata Alcoolplus spa, nata come joint venture di CAVIRO (60%) con Alc.Este (Eridania e CoproB), la cui attività di trattamento del melasso di zucchero era venuta meno con la chiusura degli zuccherifici in seguito alle disposizioni dell'Unione Europea.

della società Enomondo srl (20 milioni di euro di valore della produzione nel 2014) condivisa con Hera spa, attraverso la sua controllata Herambiente spa. La società, operativa dal 2009, grazie ad una centrale termoelettrica a biomasse e un impianto di compostaggio per la produzione di fertilizzanti, recupera materie prime da fonti rinnovabili. Entrambi gli stabilimenti sono localizzati a Faenza e sono stati conferiti a Enomondo da CAVIRO Distillerie nel 2010. CAVIRO Distillerie inoltre detiene la quota di maggioranza (51% del capitale sociale, mentre il restante 49% è detenuto dalla società cooperativa C.V.A. Distilleria di Ortona) della Società Vinicola Adriatica srl (SVA), che in passato estraeva enocianina dalla vinaccia rossa. Quest'attività per ragioni di risparmio dei costi e di efficiente reimpiego delle vinacce esauste è stata trasferita dal 2010 nello stabilimento di CAVIRO Distillerie di Faenza; pertanto SVA ha cessato la propria attività e sono attualmente in corso le pratiche per la restituzione dello stabilimento alla Regione Abruzzo.

#### 5.2.4 Le performance del Gruppo CAVIRO

Queste indicazioni sull'approccio strategico seguito e sulla struttura del Gruppo CAVIRO consentono di comprenderne meglio le attività svolte. Nel 2014 il valore della produzione è pari a 328,7 milioni di euro, mentre i ricavi si attestano a 314,1 milioni di euro, dei quali il 72% fa riferimento alla vendita di vini e il restante 28% alle attività di distilleria (figura 5.6).

**Figura 5.6. Gruppo CAVIRO: ripartizione dei ricavi nel vino per tipo di prodotto e nella distilleria per tipo di produzione (2014)**



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

Riguardo il vino, la quota maggiore del giro d'affari, pari all'83%, fa riferimenti ai prodotti commercializzati direttamente da CAVIRO sca. Come emerso in precedenza, infatti, l'offerta è composta da un ampio portafoglio di prodotti a marchio proprio, con cui il Gruppo realizza il 91% delle vendite vinicole, cui si aggiunge una quota del 9% di *private label*. Il restante 17% alle vendite della filiera vino fa riferimento ai prodotti delle due controllate DelleVigne e Cesari, specializzate nel segmento *premium* e *super-premium*.

Accanto al vino, anche le attività delle distilleria hanno una rilevante importanza nelle generazione di fatturato del Gruppo. Lo scopo di queste attività è valorizzare i

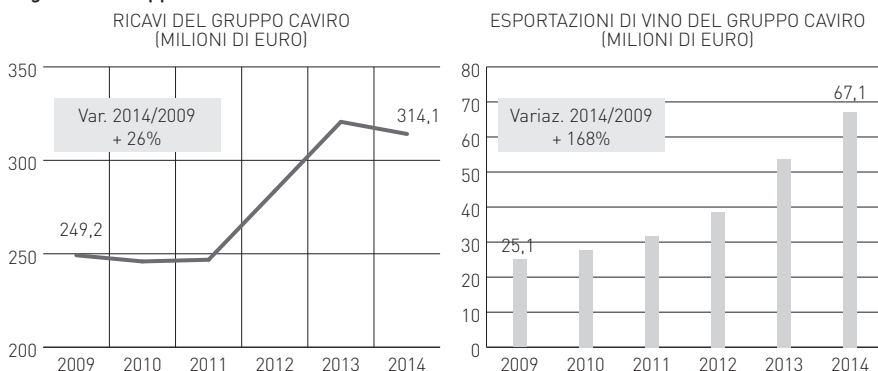


sotto-prodotti delle filiere agroindustriali, per trasformarli con tecnologie all'avanguardia ed eco-compatibili in semi-lavorati e materia prima per i comparti del farmaceutico e dell'alimentare e del beverage. CAVIRO Distillerie è fra i leader di mercato in Italia nella produzione di alcool e in quella di mosto concentrato rettificato ed è uno dei principali attori mondiali in quella di acido tartarico naturale. Completano questo tipo di attività la produzione di enocianina, di compost oltre all'erogazione di servizi industriali. Con l'obiettivo di giungere al completo recupero dei sottoprodotti delle proprie lavorazioni, inoltre, il Gruppo CAVIRO ha sviluppato diversi processi di produzione di energie rinnovabili attraverso i quali è in grado di coprire il 100% del proprio fabbisogno di energia elettrica. Dispone, infatti, di una centrale termica alimentata a biomasse (vinaccia, sfalci e patate) e di impianti di depurazione delle borlande interne e dei reflui di lavorazione di aziende alimentari per la produzione di biogas.

L'attenzione alla qualità dei processi produttivi e dei prodotti ed alla loro eco-sostenibilità è un tratto caratteristico del Gruppo. Gli stabilimenti della filiera vinicola hanno una certificazione ISO 9001 oltre a detenere le certificazioni BRC (British Retailer Consortium) e IFS (International Food Standard) per il mercato inglese e tedesco, oltre che italiano. Anche i processi produttivi della distilleria sono certificati ISO 9001, oltre ad aver anche avviato il processo di certificazione ISO 22004 per la gestione dei pericoli sanitari.

Il Gruppo CAVIRO è inoltre certificato ai sensi della norma OHSAS 18001 per la sicurezza sul lavoro e gli stabilimenti di Faenza e Forlì sono certificati ai fini ambientali secondo lo standard ISO 14001. I processi di crescita esterna e il consolidamento e l'ampliamento dei propri mercati hanno consentito al Gruppo di registrare un significativo incremento del fatturato, pari al 26% nel periodo 2009-2014 (figura 5.7). Un deciso contributo a tale crescita proviene dalle vendite estere che, fra vino e altri prodotti, incidono per il 27% sui ricavi 2014.

**Figura 5.7 Gruppo CAVIRO: dinamica dei ricavi e delle vendite estere (2009-2014)**



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

In particolare per quanto riguarda il vino, le esportazioni sono passate da poco più dei 25 milioni di euro del 2009 agli oltre 67 milioni di euro del 2014, con un incremento pari al 168%. I principali mercati sono il Regno Unito, gli Stati Uniti e la Germania, cui si aggiungono i paesi dell'Est dell'Unione Europea, la Russia e il mercato dell'estremo oriente.

### *5.2.5 La composizione e l'evoluzione della base sociale*

Nel proprio statuto CAVIRO sca prevede che possano essere soci cooperatori “le cantine sociali costituite fra produttori agricoli, gli enopoli, le cooperative agricole e ortofrutticole costituite fra produttori, le associazioni di produttori e i consorzi di cooperative di produttori, oltre che qualunque altro ente consortile o società la cui attività può concorrere al raggiungimento degli scopi sociali”.

Nel 2014 la base sociale è composta da 34 soci, dei quali 33 soci cooperatori e 1 socio sovventore (Fondosviluppo spa, il fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione di Confcooperative). Fra questi, ad eccezione della cooperativa Viticoltori Friulani La Delizia, unico socio attualmente di tipo “speciale” che conferisce vino imbottigliato, 28 cantine sociali conferiscono il vino per il confezionamento ed i sottoprodotti, 2 soci solo sottoprodotti e infine 2 soci al momento non conferiscono. Dal 2010 ad oggi la base sociale si è leggermente contratta – da 39 a 34 soci – per effetto dell'uscita di alcune cooperative, in particolare in Sicilia, e della fusione di altre<sup>55</sup>. Ma in realtà i soci principali rimangono gli stessi da anni e questo nucleo di associati storici conferisce grande stabilità alla base sociale e ai conferimenti.

Il trend dei quantitativi di materie prime conferite annualmente (filiera vitivinicola e sottoprodotti) oscilla fra 1,8 e 2,2 milioni di quintali nel periodo 2010-2014, per effetto principalmente delle fluttuazioni dovute alla variabilità stagionale delle produzioni (figura 5.8).

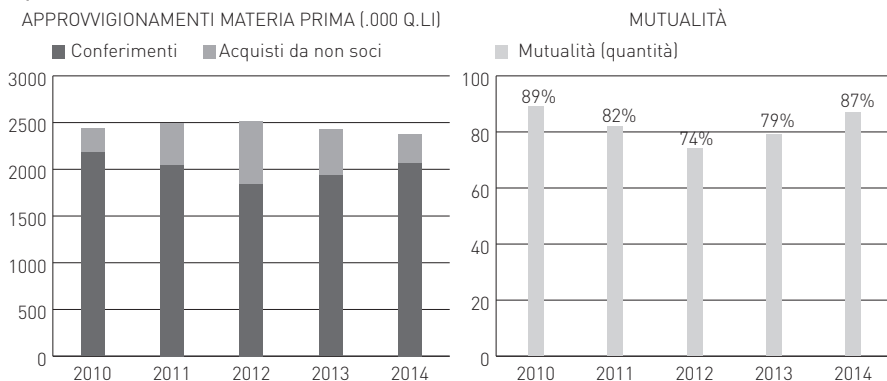
Per i prodotti non disponibili presso i propri soci e in caso di minori conferimenti, la cooperativa integra con acquisti da non soci, mantenendo stabili gli approvvigionamenti sui valori prossimi ai 2,5 milioni di quintali. Si spiegano in questa maniera le variazioni del grado di mutualità tra il 75% e l'89% che si registrano nello stesso periodo; nonostante questa dinamica altalenante, la cooperativa opera sempre nettamente al di sopra dei requisiti di legge per la prevalenza mutualistica (51%).

Come emerso in precedenza le cantine conferenti sono distribuite in diverse regioni d'Italia, quali Friuli Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Marche, Abruzzo, Puglia e Sicilia (figura 5.9).

---

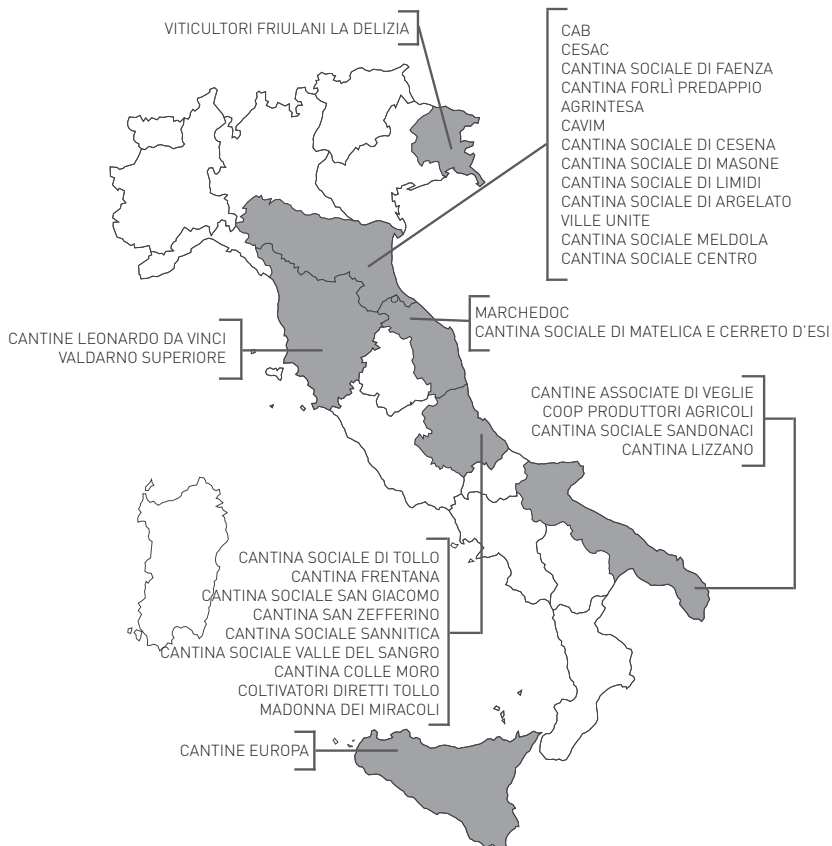
<sup>55</sup> Ad esempio la Cantina sociale di Meldola si è recentemente fusa con la Cantina di Forlì Predappio e pertanto dal 2015 non sarà più a libro soci.

**Figura 5.8. CAVIRO sca: approvvigionamenti di materia prima e mutualità (quantità, 2010-2014)**



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

**Figura 5.9. Gruppo CAVIRO: distribuzione geografica della base sociale (2014)**



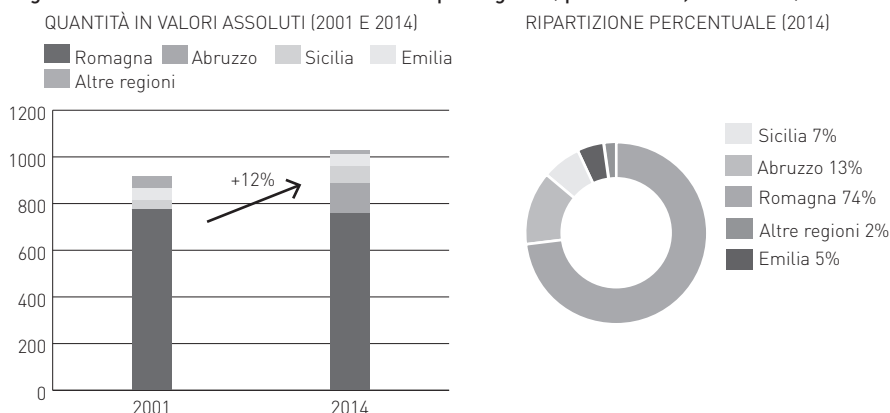
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati CAVIRO.

La maggior parte dei conferimenti pari a poco più di un milione di ettolitri nel 2014 provengono dalla Romagna (75%), cui segue l’Abruzzo con il 13% del totale, la Sicilia con il 7%, l’Emilia con il 5% e le altre regioni con quote marginali. In termini di trend, se si confrontano le quantità conferite nel 2014 rispetto a quelle del 2001, emerge come la crescita del 12% dei volumi registratasi non abbia coinvolto l’Emilia Romagna, che è rimasta pressoché stabile, ma sia interamente imputabile al contributo delle altre regioni ed in particolare all’Abruzzo e in minor parte alla Sicilia (figura 5.10).

Questi dati confermano quindi l’ampliamento del bacino territoriale di riferimento della cooperativa che ha dato vita alla diversificazione dell’offerta vitivinicola, ulteriormente rafforzato dal prodotto delle controllate specializzate in vini *premium* e *super-premium* toscani e veneti.

Relativamente alla filiera vitivinicola inoltre è possibile anche descrivere le dimensioni ed il trend della base sociale “indiretta”, cioè dei viticoltori soci della cantine conferenti a CAVIRO sca (tabella 5.1).

**Figura 5.10. CAVIRO sca: conferimenti di vini per regione (quantità in hl, 2001-2014)**



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

**Tabella 5.1. CAVIRO sca: i soci diretti ed indiretti della filiera vitivinicola (2001-2010-2014)**

	2001	2010	2014	Variaz. 2014/2001
Cooperative socie conferenti vino	18	28	24(*)	33%
Soci viticoltori delle cooperative conferenti	14.229	13.857	11.050	-22%
Vigneti (ha)	25.226	32.390	31.671	26%
Dimensione media vigneti (ha)	1,8	2,3	2,9	62%

(\*) Questo numero è inferiore ai 29 conferenti indicati in precedenza per effetto di aggregazioni di conferimenti di alcune cantine.

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

Si tratta di una platea che esprime circa il 10% dell’uva da vino prodotta in Italia, coinvolgendo nel 2014 oltre 11.000 viticoltori, con un’estensione dei vigneti che sfiora

i 31.700 ettari. Quest'estensione è in crescita del 28% rispetto al 2001, pur a fronte di una contrazione del numero di imprese agricole socie (-22%), conseguente ad un irrobustimento delle dimensioni medie aziendali realizzato anche grazie a una maggiore diffusione dell'affitto (da 1,8 ettari a 2,9 ettari per azienda). Questa dinamica quindi evidenzia come la viticoltura che aderisce alla cooperazione stia attraversando un percorso di razionalizzazione e ristrutturazione al fine del raggiungimento di dimensioni di impresa di maggiore efficienza.

Un contributo positivo a questo percorso viene senz'altro dal rapporto consolidato con il mondo cooperativo. La presenza di uno sbocco di mercato garantito ed il meccanismo delle liquidazioni ed il ristorno infatti offrono una maggiore solidità finanziaria oltre che una maggiore remunerazione della materia prima conferita nel medio-lungo periodo. Per questo soprattutto in Romagna nel corso dell'ultimo decennio si è assistito a un maggiore interesse da parte dei viticoltori per l'adesione alla cooperazione.

#### *5.2.6 Le modalità del conferimento*

I rapporti di conferimento fra i soci e la CAVIRO sca sono regolati, come di norma, dallo statuto della cooperativa, che rimanda inoltre ad alcuni regolamenti per la specifica definizione delle relazioni, degli impegni e delle modalità di liquidazione per le diverse produzioni/attività.

In questa cooperativa, infatti, i rapporti mutualistici possono essere di diversa natura e riguardare una o più delle seguenti attività:

- 1) conferimento di vinaccia e feccia per l'attività di distillazione lavorazione mosti e compostaggio;
- 2) conferimento di vino sfuso per l'imbottigliamento;
- 3) conferimento di mosti destinati alla trasformazione;
- 4) conferimento di vino confezionato/imbottigliato.

I primi tre tipi di conferimento sono previsti in Statuto e il conferimento di vinaccia/feccia e del vino sfuso sono inoltre disciplinati da specifici regolamenti definiti dal Consiglio di amministrazione ed approvati in Assemblea. Nel caso del conferimento del vino imbottigliato, la relazione fra soci e cooperativa non è espressamente definita in Statuto, ma attraverso un ulteriore specifico regolamento. Questi regolamenti sono stati tutti recentemente aggiornati e sono entrati in vigore tra il 2013 ed il 2014.

Riguardo le attività di distillazione, lavorazione mosti e compostaggio, lo Statuto definisce l'obbligo di conferimento totale, salvo specifiche deroghe deliberate dal Consiglio di Amministrazione. Devono essere conferiti tutti i sottoprodotti della vinificazione, del vino e di qualsiasi materia vinosa atti alla distillazione e che usufruiscono di eventuali contributi e/o agevolazioni pubbliche, i prodotti e sottoprodotti ortofrutticoli, cerealicoli e i prodotti di origine vegetale ed agricoli in genere atti a

produrre alcool, non destinati al consumo diretto. Quest'attività, ulteriormente disciplinata da un regolamento (box 5.3), si configura attualmente come un servizio ai soci, che non avrebbero altre alternative allo smaltimento dei sottoprodotti. Come evidenziato in precedenza, infatti, per le attività di CAVIRO Distillerie srl questi conferimenti non rappresentano la fonte primaria di approvvigionamento di materie prime per la trasformazione, che invece provengono in prevalenza da acquisti da non soci sul mercato nazionale e internazionale. Questo consente una gestione efficiente degli impianti di trasformazione e adeguate performance produttive e economico-finanziarie della controllata, che a loro volta influiscono sui risultati di bilancio del Gruppo e quindi della cooperativa.

### **Box 5.3. Norme per il conferimento di vinaccia e feccia**

Lo statuto di CAVIRO sca prevede per la vinaccia e la feccia il conferimento totale ed in caso di mancati o parziali conferimenti, se non esplicitamente concordati con l'organo amministrativo, il socio può essere soggetto a penali.

È inoltre presente uno specifico regolamento, che è stato recentemente rivisto ed è entrato in vigore nel corso della vendemmia 2014. Sulla base delle indicazioni in esso contenute è affidata al Consiglio di amministrazione, ad inizio della vendemmia, la definizione del prezzo dei prodotti conferiti dai soci e del relativo piano di pagamenti (acconti e saldo) e dell'eventuale ristorno, così come approvato dall'Assemblea a fine esercizio. Nella determinazione dei prezzi di liquidazione particolare attenzione è posta alla qualità dei conferimenti, valutati in funzione del grado alcolico per la vinaccia e del grado alcolico e della percentuale di acido tartarico per la feccia. Per tale motivo è previsto un sistema di analisi incrociate a garanzia del socio e della cooperativa.

Riguardo ai mosti destinati alla trasformazione, per i quali lo Statuto prevede un conferimento facoltativo in relazione a un programma deliberato dal Consiglio di Amministrazione, si tratta di un'attività marginale, che complessivamente incide per appena il 2,5% sul totale dei volumi ritirati da tutte le attività della cooperativa.

Grande importanza ai fini dello scambio mutualistico riveste invece l'attività di imbottigliamento del vino conferito dalle cantine cooperative associate. Si tratta di vino semilavorato, cioè grezzo da stabilizzare e blendizzare presso gli impianti del Gruppo CAVIRO, preparato dagli associati su capitoli specifici per tipologia di vino assegnati ai soci prima della vendemmia. La consegna, una volta valutata la qualità del prodotto in conformità con i requisiti stabiliti, avviene nel corso dei mesi che intercorrono tra una vendemmia all'altra. Tutte le cantine associate hanno, quindi, impianti per la vinificazione, mentre CAVIRO segue nei propri stabilimenti la stabilizzazione, la standardizzazione, il *blend* e l'imbottigliamento.

Lo statuto in questo caso prevede il conferimento di parte della produzione delle cantine socie, secondo le modalità definite all'apposito regolamento (box 5.4) e cioè sulla base di un piano di conferimento definito dal Consiglio di amministrazione.

#### **Box 5.4. Norme per il conferimento di vino per il confezionamento**

Il conferimento di vino sfuso destinato all'imbottigliamento/confezionamento è il più ampio e complesso. Il regolamento è stato recentemente rivisto ed è entrato in vigore dalla vendemmia 2014. Ad inizio vendemmia è prevista una riunione dei direttori o responsabili tecnici delle cantine associate, in cui CAVIRO sca illustra le caratteristiche dei vini destinati al conferimento e fornisce indicazioni sulle tecnologie da seguire e sui controlli da effettuare nella produzione dei vini. Le cantine socie a loro volta danno una stima dei quantitativi di uva che lavoreranno. Sulla base di queste indicazioni viene elaborato un programma di conferimento massima.

A inizio vendemmia il Consiglio di amministrazione (Cda), cui è affidata la gestione dei conferimenti, stabilisce la percentuale indicativa del quantitativo di vino che ogni socio deve conferire (riferita al montegradi ottenuto dal quantitativo di uve ritirate), comunicando anticipatamente eventuali variazioni o deroghe legate ad annate eccezionali.

Al termine della vendemmia ogni cantina associata comunica al Cda i quantitativi di uve lavorate divise per tipologia e denominazione e relativi montegradi. Sulla base di questi dati di produzione effettiva, il Cda determina con apposita delibera la percentuale obbligatoria di conferimento; può inoltre definire un prezzo provvisorio di fatturazione del conferimento, la valutazione della qualità del prodotto e le date relative agli acconti ed al saldo. Provvede quindi a darne comunicazione ai soci. In fase di conferimento delle diverse partite di vino, come nel corso del successivo affinamento del vino vengono effettuati una serie di controlli per valutarne la qualità (caratteristiche organolettiche e parametri chimici). È inoltre presente una commissione tecnica di degustazione, nominata dal Cda, alla quale partecipano i tecnici di CAVIRO sca e delle cooperative socie, che periodicamente si riunisce per valutare i vini conferiti, che devono rispondere a precise caratteristiche del prodotto con cui CAVIRO si presenta sul mercato, garantendo i propri standard di sicurezza e qualità per il consumatore. Le valutazioni sulla qualità del vino sono inoltre prese in considerazione in fase di definizione del prezzo di liquidazione.

Il programma dei ritiri è comunicato da CAVIRO alle cantine in funzione delle esigenze della produzione, corredato dalle modalità per il ritiro e dalla richiesta dell'eventuale documentazione richiesta ai fini delle certificazioni volontarie ed obbligatorie (indicazioni geografiche o di origine, ecc.).

I prezzi di liquidazione dei vini conferiti per il settore imbottigliamento sono determinati dal Cda, dopo aver verificato l'andamento della gestione, sulla base delle risultanze di bilancio. I criteri per la determinazione di detti prezzi, per ogni tipologia di vino, in rapporto alla gradazione alcolica, tengono conto in ordine prioritario della tipologia del prodotto, dei prezzi medi di mercato del prodotto sfuso in riferimento all'area di provenienza e dei prezzi di realizzo dei prodotti confezionati. A questo si aggiunge la valutazione della qualità effettuata dalla commissione tecnica di degustazione.

Al termine della campagna viene predisposto un prospetto riepilogativo delle quantità di vini previste per il conferimento di ogni singola cantina e delle quantità effettivamente conferite. In caso di inadempienze, per mancato o minore conferimento, la cantina socia è penalizzata con una trattenuta, come definito dalle norme statutarie.

CAVIRO sca può richiedere ai propri soci maggiori quantità di vino, senza che questo comporti

un obbligo di conferimento; in questo caso le modalità delle consegne, le tempistiche e le caratteristiche del prodotto aggiuntivo sono concordate con il socio, come pure i prezzi che tengono conto dei valori di mercato per prodotti analoghi nella medesima fase di commercializzazione e dei costi sostenuti da CAVIRO per la specifica attività mutualistica. Per questo tipo di conferimento il regolamento non consente l'erogazione di acconti del ristorno, che viene quindi integralmente liquidato successivamente all'approvazione del bilancio.

Nel corso degli ultimi anni è stata attribuita attraverso il piano la medesima la quota di conferimento, sebbene formalmente ogni anno la decisione sia valutata e successivamente ratificata dal Consiglio di amministrazione. Tale quota è diversa in relazione all'area geografica di appartenenza del socio, mentre fra cantine della stessa area vi è omogeneità di trattamento. Il parametro per definire i ritiri è il montegradi, ottenuto dalla moltiplicazione delle quantità di uva trasformata per il relativo grado medio in alcool. In Romagna è pari solitamente al 35% (in media si ritira il 40% della produzione di vino), mentre in tutte le altre aree (compresa l'Emilia) si attesta in genere al 17,5% (il ritiro in questo caso coinvolge circa il 20% della produzione).

In questa maniera una quota importante, ma non maggioritaria, del vino dei soci viene conferita a CAVIRO sca; si tratta in genere di quantitativi variabili tra un quarto ed un quinto del potenziale produttivo della base sociale, in relazione all'andamento stagionale e della vendemmia. CAVIRO sca copre attraverso i conferimenti circa il 70% dei suoi approvvigionamenti e per il restante 30% acquista direttamente il prodotto sul mercato dalle stesse cooperative conferitrici o da altre cantine.

In linea di massima, infatti, il conferimento ordinario dei soci è utilizzato per la produzione a marchio (Tavernello, Terre Forti, ecc.) che costituisce la linea di produzione più stabile e garantisce un prezzo remunerativo rispetto allo standard, soprattutto negli anni di sovrapproduzione. L'obiettivo per il futuro che tutti i conferimenti dai soci siano destinati a questo tipo di prodotti.

Gli acquisti sono invece utilizzati per produzioni diverse, come le *private label* della GDO o all'export. In questo caso normalmente si ricorre in ordine di priorità alla stessa base sociale, configurando l'approvvigionamento come un conferimento straordinario o speciale, oppure si acquista direttamente sul mercato tramite aste o comunque pagando in base alla quotazione di mercato, come avviene per le *private label*. Nel caso degli acquisti non c'è spazio per premiare la qualità e i pagamenti sono effettuati alle condizioni di mercato anche per il vino acquistato dai soci, che rientra comunque nel conferimento e viene quindi considerato per la definizione della quota di mutualità.

Per la restante parte di vino che non è oggetto di conferimento, le cantine socie provvedono autonomamente alla commercializzazione. Due cantine, Viticoltori Friulani La Delizia e la Cantina Tollo, dispongono di proprie linee di imbottigliamento di dimensioni rilevanti e la stessa CAVIRO sca offre un servizio di imbottigliamento del vino a marchio di alcuni associati, ma su quantitativi contenuti. In alcuni



casi gli associati diversificano i propri sbocchi di collocazione del prodotto, facendo riferimento anche ad altri consorzi cooperativi, come ad esempio accade in Abruzzo in cui tre delle nove cantine associate a CAVIRO sca aderiscono anche al Consorzio CITRA e in Emilia, dove una cooperativa è socia anche di Cantine Riunite. In generale poi tutti i soci vendono il proprio vino presso i propri spacci aziendali.

Questo meccanismo ha vantaggi e svantaggi per la base sociale e CAVIRO sca.

In termini generali, l'obiettivo della base sociale è avere conferimenti più alti, perché la collocazione autonoma del vino sul mercato non è facile, anche se non necessariamente tutte le cooperative hanno le stesse esigenze. Per chi ha un'autonoma proiezione sul mercato, in caso di andamenti positivi della domanda, può essere forte l'interesse a vendere direttamente; chi, inoltre, aderisce ad altri consorzi ha un *benchmark* immediato sul valore delle liquidazioni e quindi è propenso a conferire maggiori quantità a chi offre una migliore remunerazione.

CAVIRO sca cerca di garantire un'elevata quota dei ritiri, ma allo stesso tempo deve mantenere una posizione di equilibrio sul mercato. Essendo, infatti, un operatore di grandi dimensioni, se incrementasse eccessivamente la pressione promozionale, determinerebbe un'immediata depressione del mercato. Le quantità ritirate, inoltre, essendo definite in quota sulla produzione possono anche fluttuare considerevolmente in valori assoluti di anno in anno in relazione all'andamento della vendemmia; CAVIRO sca si trova già quindi a gestire il rischio di questa variabilità. Infine, per la quota non ritirata, si può trovare paradossalmente nelle condizioni di competere sul mercato con vino proveniente dalla propria base sociale.

La scelta è quindi quella di offrire alla base sociale una solida garanzia del ritiro dei conferimenti pattuiti, dando continuità nel tempo. Allo stesso tempo un ulteriore elemento di beneficio per il socio è legata al meccanismo di pagamento che è strutturato in maniera tale da rappresentare un ulteriore fattore di stabilità.

Infine vi è anche la possibilità di conferimento di vino imbottigliato, secondo quanto previsto dallo specifico regolamento interno (box 5.5). Anche in questo caso, come visto per il mosto, si tratta di un'attività limitata; al momento riguarda un solo socio di recente ingresso, la cantina Viticoltori Friulani La Delizia, il cui conferimento è legato al completamento della gamma con vini espressione del suo territorio e quindi nettamente differenti da quelli destinati al confezionamento conferiti dagli altri soci.

### **Box 5.5. Norme per il conferimento vino imbottigliato**

Il regolamento approvato nel 2013 prevede l'elaborazione annuale di un piano di conferimento da parte del Consiglio di amministrazione grazie al quale CAVIRO sca seleziona natura, qualità e quantità dei vini, con particolare attenzione alle tipologie di prodotto non reperibili attraverso il conferimento da soci del prodotto sfuso, e identifica i soci che ne hanno disponibilità.

Definisce quindi i quantitativi minimi di conferimento e le caratteristiche specifiche per prodotto in riferimento ai diversi soci selezionati e ne dà loro esatta comunicazione oltre a concordare i

prezzi, valutati sulla base dei valori di mercato di prodotti analoghi, e dei costi sostenuti dalla cooperativa per la specifica attività mutualistica. In mancanza di rispetto del piano di conferimento il socio può essere sottoposto a penali il cui valore è stabilito annualmente, fino all'esclusione in casi particolarmente gravi.

I tempi di consegna sono concordati in relazione alle specifiche condizioni di mercato, come pure in funzione di queste ultime è possibile modificare il piano di conferimento. I quantitativi possono essere ridotti in caso di andamento negativo o viceversa, in caso di un trend positivo, CAVIRO sca può richiedere maggiori quantità, concordando le modalità, le tempistiche e le caratteristiche del prodotto aggiuntivo da conferire con il socio. Per questo tipo di conferimento il regolamento non consente l'erogazione di acconti del ristorno<sup>56</sup>, che viene quindi integralmente liquidato successivamente all'approvazione del bilancio.

In fase di liquidazione, inoltre, in caso di contestazione riguardo la natura, qualità, quantità e più in generale eventuali vizi del prodotto da parte dei clienti finali, per cause non direttamente imputabili a CAVIRO sca, i prezzi di liquidazione verranno ridotti in proporzione alle riduzioni subite dalla CAVIRO e verranno inoltre addebitati al socio tutti gli oneri diretti ed indiretti sostenuti per le succitate contestazioni, ivi compreso le spese per resi, interessi e spese legali.

**In caso di mancato rispetto delle indicazioni previste dallo Statuto e dal regolamento in tutti i diversi tipi di conferimento il socio può essere soggetto a penali così come definite annualmente dal Consiglio di amministrazione e nei casi più gravi può essere espulso dalla cooperativa.**

### *5.2.7 Ciclo dei pagamenti e ristorno*

Il ciclo dei pagamenti dei conferimenti ai soci è strutturato in maniera tale da garantire loro anticipazioni sul valore del conferito (acconti e saldo) e una stabilità dei tempi di pagamento.

Nel caso del vino destinato all'imbottigliamento, che rappresenta la quota più importante del valore dei conferimenti, preliminarmente il valore delle liquidazioni viene fissato a budget nel mese di dicembre per l'anno successivo, determinando per i volumi conferiti un prezzo medio, stimato sulla base del mercato, più un sovrapprezzo che tiene conto del tipo di uve e della loro qualità. CAVIRO sca eroga quindi gli acconti in quattro tranches trimestrali successive alla vendemmia per importi pari al 25% del valore stimato. Gli acconti sono corrisposti solo per i conferimenti di vino definiti dall'apposito piano, mentre non vengono erogati per l'eventuale acquisto di ulteriori quantità di vino che CAVIRO sca può effettuare dai soci. In questo caso

---

<sup>56</sup> In fase di liquidazione, in caso di contestazione riguardo la natura, qualità, quantità e più in generale eventuali vizi del prodotto da parte dei clienti finali, per cause non direttamente imputabili a CAVIRO sca, i prezzi di liquidazione verranno ridotti in proporzione alle riduzioni subite dalla CAVIRO e verranno inoltre addebitati al socio tutti gli oneri diretti ed indiretti sostenuti per le succitate contestazioni, ivi compreso le spese per resi, interessi e spese legali.

infatti l'acquisto si perfeziona sulla base di un prezzo reale di mercato di prodotti analoghi nella medesima fase di commercializzazione e dei costi sostenuti da CAVIRO per la specifica attività mutualistica.

Con la chiusura dell'esercizio, dopo aver verificato l'andamento della gestione, il Consiglio di amministrazione definisce anche l'esatto importo del valore delle liquidazioni per procedere al saldo ai soci.

Nel caso della determinazione dei prezzi di liquidazione dei vini conferiti per il settore imbottigliamento, differenziati per tipologia e in rapporto alla gradazione alcolica, la valutazione avviene sulla base dei seguenti criteri:

- la tipologia del prodotto;
- la qualità, sulla base della valutazione effettuata dalla Commissione tecnica di degustazione di CAVIRO;
- i prezzi medi di mercato del prodotto sfuso, in riferimento all'area di provenienza;
- i prezzi di realizzo dei prodotti confezionati.

Nel caso dei sotto prodotti, invece, del prezzo di liquidazione viene determinato in relazione al grado alcolico per la vinaccia e in funzione del grado alcolico e della percentuale di acido tartarico per la feccia.

È in questo momento inoltre, che con la chiusura e l'approvazione del bilancio Il Consiglio di amministrazione può proporre all'Assemblea l'attribuzione degli eventuali ristorni, su tutto il vino conferito dai soci, che viene effettuata sulla base la quantità e qualità dello scambio mutualistico intercorso fra la cooperativa ed il socio. I ristorni sono erogati sotto forma di maggiore remunerazione dei conferimenti rispetto al prezzo di mercato<sup>57</sup>.

### *5.2.8 L'adesione dei soci e la figura del socio speciale*

Per aderire alla cooperativa i soci devono essere imprenditori agricoli ed in caso di perdita della qualifica sono esclusi dalla base sociale.

Al momento della richiesta di adesione alla cooperativa il socio deve dichiarare a quale delle diverse gestioni intende aderire fra quelle svolte dalla cooperativa e impegnarsi a conformarsi alle specifiche norme definite dallo Statuto, dai Regolamenti e dalle specifiche disposizioni della cooperativa. La valutazione del nuovo socio (eventualmente al termine del periodo di socio speciale come di seguito descritto) viene effettuata dal Consiglio di amministrazione; in caso di domanda non accolta il soggetto che intenda aderire alla cooperativa può richiedere un ulteriore pronunciamento dell'Assemblea.

Non esiste al momento un percorso di rigida selezione di nuovi soci. La base sociale di CAVIRO sca è infatti molto stabile; inoltre dato che, come visto in precedenza, vi è

---

<sup>57</sup> Sono contabilizzati nel contro economico sotto la voce costi di acquisto di materia prima.

l'esigenza da parte degli attuali soci di conferire maggiori quantità di prodotto, eventuali necessità di aumentare quantitativamente l'offerta possono essere soddisfatti senza allargare la base sociale, ma semplicemente incrementando la quota di ritiro. In genere perciò l'ingresso di un nuovo socio è legato alla necessità di ampliare la gamma e di migliorare la qualità del vino.

Conseguentemente strumenti come la tassa di ammissione e il sovrapprezzo azionari, pur essendo presenti in Statuto, non sono utilizzati nella prassi. CAVIRO sca ha, invece, recentemente reso operativo l'istituto del socio speciale (o "in prova"), che consente all'impresa una valutazione preliminare dei nuovi soci durante una loro fase di inserimento graduale nella base sociale. Questa figura è normata sia dallo Statuto che attraverso uno specifico regolamento interno approvato nel 2013 (box 5.6).

Questa scelta deriva dal fatto che la preliminare verifica della possibilità di avviare un proficuo rapporto con un nuovo associato è in genere affidato a un precedente e continuativo rapporto di fornitura. Questo percorso diviene, però, più difficile nel caso del conferimento del vino imbottigliato; in questo caso ad esempio l'istituto del socio speciale consente sia al nuovo aderente che a CAVIRO sca di valutare i reciproci vantaggi dell'eventuale associazione.

#### **Box 5.6. Regolamento per la categoria speciale dei soci**

Pur potendo interessare anche solo una delle diverse attività mutualistiche svolte dalla cooperativa, l'adesione come socio speciale è vincolante almeno per l'attività mutualistica di conferimento di vino confezionato.

Nel corso del periodo di inserimento il socio speciale deve rispettare i regolamenti interni per l'attività cui ha aderito e le relative delibere adottate dagli organi di CAVIRO anche se per l'eventuale adesione all'attività di conferimento di vinaccia e feccia e/o dei vini per l'imbottigliamento, potrà concordare con il Consiglio di amministrazione, in funzione di un inserimento graduale in cooperativa, deroghe relative ai quantitativi da conferire e/o limitare i vincoli di esclusività, fermo restando tutti gli altri obblighi, ivi compreso la determinazione dei prezzi dei prodotti conferiti.

Secondo i termini di legge il numero dei soci ammessi alla categoria speciale non può in ogni caso superare un terzo del numero totale dei soci cooperatori. La durata dell'appartenenza alla categoria del socio speciale è definita a discrezione del Consiglio di amministrazione al momento dell'ammissione.

Oltre alle cause di esclusione previste per i soci ordinari, i soci speciali sono valutati sulla base dei risultati raggiunti nell'attività svolta ed in particolare nel rispetto alla capacità di adeguarsi agli standard produttivi (rispetto dei quantitativi e delle tempistiche di consegna dei prodotti, adeguata qualità del prodotto) oltre che all'osservanza dei doveri di leale collaborazione non esercitando attività in concorrenza con quella di CAVIRO (vendita di prodotti ai medesimi clienti e/o nuovi mercati aperti tramite la cooperativa, utilizzo degli stessi marchi, confezioni, etichette e insegne di confezionamento della CAVIRO per le proprie vendite a soggetti diversi).

A questa categoria di soci CAVIRO sca consente di esprimere il proprio voto nelle deliberazioni

relative all'approvazione del bilancio, pur nel limite massimo pari ad un decimo dei voti spettanti all'insieme dei soci in assemblea. Non è invece consentito loro di indicare i componenti dell'Organo amministrativo.

A termine del periodo il socio appartenente alla categoria speciale che non abbia esercitato il diritto di recesso o non sia stato escluso è ammesso come socio ordinario per le attività di conferimento selezionate, maturando i relativi diritti ed obblighi quali il rispetto integrale dello statuto sociale, dei regolamenti interni e delle delibere adottate dagli organi sociali.

### *5.2.9 Altri servizi ai soci e l'orientamento della produzione*

Nel proprio statuto CAVIRO sca prevede inoltre di offrire un supporto ai soci in termini di servizio per favorire il miglioramento della qualità delle produzioni, oltre che di coordinare in una logica comune le iniziative di tutela degli interessi generali dei soci e di svolgere una funzione di loro rappresentanza in enti pubblici e privati, consumatori ed altre organizzazioni rappresentative.

Secondo questi indirizzi, la cooperativa, non offre direttamente il servizio di assistenza tecnica ai viticoltori, che viene svolto dalle cantine che hanno un rapporto diretto con la base agricola, ma fornisce indicazioni tecniche di natura enologica per la fase di trasformazione. Inoltre alimenta un continuo flusso di informazioni attraverso delle pubblicazioni periodiche, delle quali una semestrale destinata ai soci delle cantine e una mensile dedicata agli amministratori delle stesse.

Questo rapporto sinergico fra CAVIRO sca e cooperative socie ha consentito nel corso del tempo di migliorare la qualità dei prodotti conferiti, consentendo così di soddisfare le crescenti esigenze della cooperativa prevalentemente con il contributo delle produzioni dei soci, anche per quanto riguarda le nuove tipologie di prodotti Doc e Igt. Inoltre CAVIRO offre supporto ai propri soci in termini di assistenza normativa e rappresentanza; a titolo di esempio il presidente del Consorzio di Tutela dei Vini di Romagna è una persona espressa da CAVIRO, così come il Vicepresidente dell'Unione italiana vini è il Direttore generale di CAVIRO.

La nuova frontiera è rappresentata dall'assunzione da parte di CAVIRO di un ruolo di guida anche riguardo gli orientamenti produttivi della base indiretta, con interventi ad esempio di selezione e proposta dei vitigni e dei processi di vinificazione. Si tratta di un passaggio di grande responsabilità, poiché gli investimenti per gli impianti di nuovi vigneti sono di lunga durata, mentre la struttura della domanda può cambiare più rapidamente di fronte a nuove richieste dei consumatori italiani ed esteri ed investimenti ritenuti interessanti, possono poi rivelarsi poco profittevoli nel medio-lungo periodo.

Finora quindi la cooperativa si è confrontata con la ricerca di dare una risposta adeguata alle ingenti quantità di vino disponibile in Romagna, prevalentemente Trebbiano, orientandole al mercato. I suoi interventi di indirizzo dell'offerta per adeguarla alle richieste dell'evoluzione della domanda del vino consistono nella realizzazione

sul territorio di periodici incontri con la base sociale per dare indicazioni sulle tendenze che caratterizzano il mercato nazionale ed internazionale, lasciando liberi i viticoltori e le cooperative socie nelle scelte relative ai nuovi investimenti. Allo stesso tempo nel corso degli anni CAVIRO sca ha avuto, come descritto in precedenza, un ruolo indiretto, ma rilevante nel favorire un miglioramento qualitativo della produzione vitivinicola, grazie alla propria commissione enologica e a una premialità legata alla qualità in fase di liquidazione, oltre ad avere favorito la diffusione di vitigni di maggiore pregio che oggi le consentono di commercializzare vini con i marchi a denominazione di origine provenienti dai conferimenti dei propri associati.

L'essere fra i principali imbottigliatori italiani e la presenza sui mercati internazionali consentono a CAVIRO sca di avere una buona percezione del mercato. Forte di questa esperienza per il futuro si potrebbe delineare un ruolo più attivo di indirizzo, come già emerge in alcuni progetti mirati già avviati. Ad esempio CAVIRO sca verifica il potenziale di alcuni vitigni autoctoni del territorio o anche internazionali che attualmente non fanno parte del conferimento, ma sono acquistati per completare la gamma. Lo studio del loro possibile adattamento al territorio e delle relative caratteristiche della vinificazione consente poi di valutare se è possibile un percorso di vera e propria introduzione.

È ad esempio quello che è accaduto per lo Chardonnay che nel corso di due anni da acquisto spot è divenuto una referenza fissa di conferimento, anche se per quantitativi ancora ridotti (circa 30-40.000 ettolitri, par al 3% del conferito). Un altro esempio è legato ad un progetto di affinamento del Sangiovese in barrique, che ha coinvolto alcune cantine ed alcuni viticoltori, grazie alle supporto di consulenti messi a disposizione da CAVIRO sca. L'iniziativa ha avuto successo tanto che poi è stata imitata anche da altre cantine private.

### *5.2.10 Il coinvolgimento dei soci nel finanziamento della cooperativa*

Oltre alla partecipazione dei soci alla costituzione del capitale sociale della cooperativa in fase di ingresso, vi sono alcuni strumenti utilizzati da CAVIRO sca a sostegno del proprio finanziamento impiegati sia a favore della capitalizzazione della cooperativa che nell'ambito della gestione finanziaria. Il principale è rappresentato dalle trattenute sulle liquidazioni, cui si aggiunge il prestito sociale.

Le trattenute sul valore del prodotto conferito sono previste dallo statuto di CAVIRO sca oltre che essere disciplinate da uno specifico regolamento<sup>58</sup> entrato in vigore nel 2002. A discrezione del Consiglio di amministrazione possono essere applicate fino a una percentuale massima del 5% e avere due differenti destinazioni: contribuire a rafforzare il capitale o essere impiegate a titolo di debito a sostegno della gestione finanziaria.

---

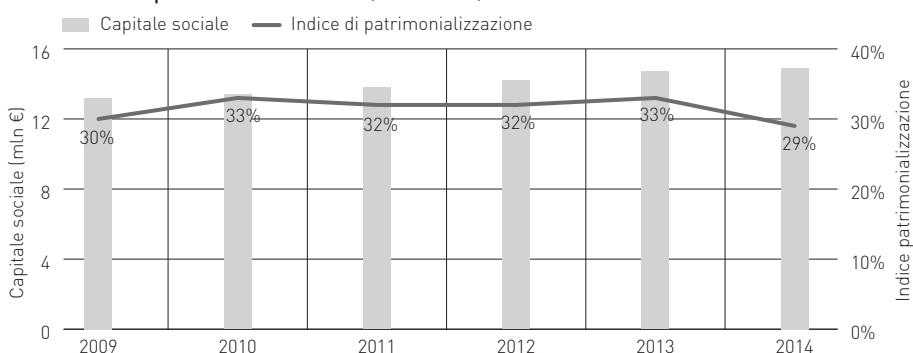
<sup>58</sup> Regolamento per il finanziamento da soci, approvato dalla Assemblea dei Soci in data 4 novembre 2002.

Nel primo caso, le trattenute vengono impiegate attraverso due differenti meccanismi.

Quando una nuova cooperativa entra nella base sociale di CAVIRO sca, sottoscrive il capitale sociale così come definito dallo statuto e versa la tassa di ammissione. Si tratta in entrambi i casi di una cifra dal valore praticamente simbolico. Il vero contributo al capitale sociale deriva invece dalla sottoscrizione di un impegno contestuale alla presentazione della domanda di adesione, per il quale autorizza CAVIRO sca a trattenergli ogni anno il 2% del valore del prodotto conferito destinandolo all'incremento della sua quota sociale fino a che questa non raggiunga almeno il 10% della media del valore del prodotto conferito nei primi tre anni. In questa maniera la partecipazione del socio al capitale sociale è direttamente proporzionale alla materia prima consegnata a CAVIRO sca e da essa valorizzata. Poiché la base sociale è stabile, questo tipo di strumento ha operato soprattutto in passato. A questo primo meccanismo se ne aggiunge un secondo, che prevede l'impiego di una ulteriore trattenuta annuale sulle liquidazioni, pari all'1% sul valore del conferimento, che confluisce in una specifica riserva, definita Riserva per Futuri Aumenti di Capitale Sociale, che ha la natura di riserva in contro capitale, è sempre infruttifera e può essere utilizzata per incrementare la partecipazione al capitale sociale dei singoli soci che l'hanno costituita. In entrambi i casi in fase di eventuale recesso il socio può tornare nella disponibilità del capitale sociale versato.

Anche grazie a questi meccanismi, CAVIRO sca è riuscita nel tempo a raggiungere un buon livello di solidità aziendale, evidenziato da un indice di patrimonializzazione che si attesta nel corso degli ultimi anni a valori compresi tra il 29 ed il 33%, grazie ad un capitale sociale in valore assoluto in progressiva crescita (figura 5.11).

**Figura 5.11. CAVIRO sca: trend del capitale sociale (milioni di €) e dell'indice di patrimonializzazione\* (2009-2014).**



\*Indice di patrimonializzazione: Patrimonio netto su Totale passivo.

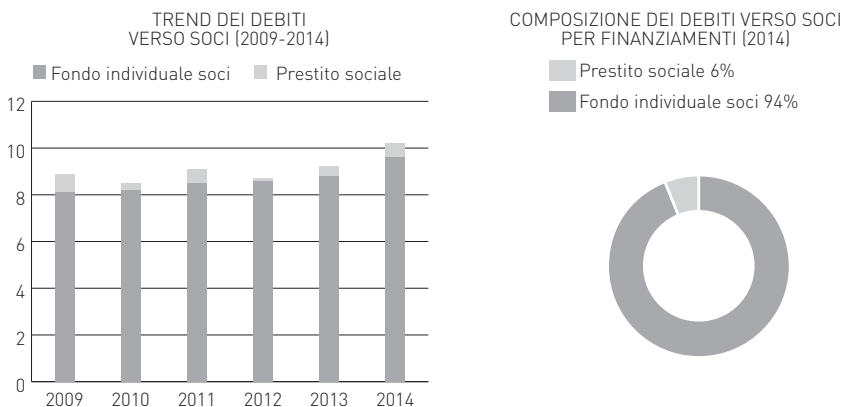
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati CAVIRO.

Inoltre le trattenute sul valore del conferimento sono impiegate per la costituzione di un Fondo Individuale Soci, che ha natura di debito ed è infruttifero<sup>59</sup>, che può essere impiegato dal Consiglio di amministrazione nelle attività aziendali; spetta inoltre a quest'ultimo delibera modi e tempi di restituzione, entro un termine massimo di dieci anni. Attualmente viene applicata una trattenuta pari al 2% sulle liquidazioni dei conferimenti di vino e del 3% per i sottoprodotti con una rotazione di 10 anni.

A questo strumento a titolo di debito si aggiunge il prestito sociale, anch'esso disciplinato dallo stesso regolamento approvato nel 2002, che prevede che i soci possano finanziare con i propri prestiti la cooperativa. Il finanziamento e il rimborso parziale o totale del prestito possono avvenire in qualsiasi momento, con un preavviso di 30 giorni nel caso del rimborso, a meno che non sia definito un apposito vincolo. A differenza del Fondo individuale soci il prestito sociale è remunerato secondo quanto previsto dalle specifiche disposizioni di legge.

In valore assoluto il prestito sociale ha dimensioni molto contenute, mentre più rilevante è la provvista finanziaria che fa riferimento al Fondo individuale soci. I “debiti verso soci per finanziamenti”, che ammontano nel 2014 a 10,2 milioni di euro, si compongono infatti di una quota del 96% di risorse finanziarie riconducibili al Fondo e solo per il 6% al prestito sociale. Inoltre la crescita di questa voce dello stato patrimoniale, pari al 15,3% nel periodo 2009-2015, è in gran parte riferibile all'incremento del Fondo, mentre le dimensioni del prestito sociale mostrano una maggiore fluttuazione e sono complessivamente in calo (figura 5.12).

**Figura 5.12. CAVIRO sca: trend e composizione dei debiti verso soci per finanziamenti (mln €, 2009-2014)**



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

<sup>59</sup> Lo Statuto prevede che sia infruttifero, diverse disposizioni deliberate dall'Assemblea. Nel Regolamento in vigore è previsto che il Fondo sia infruttifero.



Il ricorso a queste risorse finanziarie, così come alle risorse messe a disposizione dai soci sovventori, a titolo di autofinanziamento della cooperativa è comunque limitato e non strategico. Un ciclo finanziario del prodotto relativamente breve e le dimensioni del magazzino consentono, infatti, a CAVIRO sca di gestire agevolmente la propria liquidità, mentre gli investimenti sono prevalentemente realizzati facendo ricorso al credito bancario.

### 5.2.11 Governance e management

I due principali organi di governo della cooperativa sono l'Assemblea e il Consiglio di amministrazione.

Alla prima sono affidati i compiti definiti per legge, fra i quali in particolare l'approvazione del bilancio e della destinazione degli utili, l'approvazione dei regolamenti interni, la nomina dell'organo amministrativo e del Collegio sindacale e la definizione dei relativi compensi, la delibera dell'eventuale emissione di azioni destinate ai soci sovventori, che, se presenti, partecipano all'Assemblea stessa. A tal fine si riunisce di norma una volta l'anno.

Lo statuto prevede la deroga al voto capitario e un'attribuzione di voti in funzione del capitale sociale sottoscritto differenziato fra soci cooperatori e soci sovventori (box 5.7). Poiché l'ammontare del capitale sociale versato è per effetto del meccanismo delle trattenute sulle liquidazioni direttamente correlato al valore del conferimento, l'attribuzione dei voti premia i soci che forniscono più materia prima alla cooperativa. In realtà il meccanismo tutela comunque le cooperative più piccole in quanto le percentuali di capitale sociale definite per i diversi scaglioni di voto sono basse e molto ravvicinate.

#### Box 5.7. Schema di voto in Assemblea

SOCI COOPERATORI	SOCI SOVVENTORI
<b>Attribuzione voti in relazione alla quota di capitale sociale versato</b>	<b>Attribuzione voti in relazione al capitale sottoscritto e versato</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 voto per una quota fino al 1 %</li> <li>• 2 voti per una quota oltre l'1% e fino al 2 %</li> <li>• 3 voti per una quota oltre il 2% e fino al 3 %</li> <li>• 4 voti per una quota oltre il 3% e fino al 4 %</li> <li>• 5 voti per una quota oltre il 4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 voto fino a 500.000 €</li> <li>• 2 voti se superiore 500.000 € e fino 2.000.000 €</li> <li>• 3 voti se superiore a 2.000.000 € e fino 3.000.000 €</li> <li>• 4 voti se superiore a 3.000.000 € e fino 4.000.000 €</li> <li>• 5 voti se superiore a 4.000.000 €</li> </ul>
33 Soci cooperatori per un totale di 64 voti (di cui 4 soci con 5 voti)	I voti attribuiti ai Soci sovventori non devono in ogni caso superare, congiuntamente con i possessori di strumenti finanziari, un terzo dei voti spettanti a tutti i soci con riferimento ad ogni singola Assemblea 1 socio sovventore per un totale di 3 voti

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

Il Consiglio di amministrazione, secondo lo statuto, può essere composto da un numero variabile da 11 a 23 membri che vengono eletti dall'Assemblea ordinaria dei soci, che ne determina preventivamente il numero e composizione<sup>60</sup>, tenendo in particolare considerazione un'adeguata rappresentazione dei diversi settori di conferimento e delle differenti aree in cui opera la cooperativa. Il Consiglio può, inoltre, delegare parte delle sue attribuzioni ad uno o più dei suoi membri e/o a un Comitato esecutivo composto da 5-7 membri; può inoltre nominare un Consigliere delegato, fissandone i poteri nei limiti di legge, che partecipa anche al Comitato esecutivo.

Nella sua attuale formulazione il Consiglio di amministrazione di CAVIRO si compone di 13 membri, tutti espressi dai soci cooperatori, mentre all'unico socio sovventore spetta un'indicazione di gradimento nella nomina di un componente del Collegio dei sindaci.

La composizione del Consiglio di amministrazione è definita dando maggiore spazio ai soci che hanno un maggiore impegno in CAVIRO sca in termini di partecipazione al capitale sociale, di contribuzione al Fondo individuale soci e di entità del conferimento. Inoltre, tenendo conto delle disposizioni dello statuto, la rappresentatività delle diverse aree geografiche è garantita dalla presenza di un consigliere per ognuna delle principali zone di provenienza del vino conferito. Attualmente Sicilia, Puglia, Abruzzo ed Emilia esprimono 4 consiglieri, cui si sommano i restanti 9 espressi dalle cooperative della Romagna, fra le quali sono presenti quelle che hanno un legame più forte con CAVIRO sca per volumi conferiti e partecipazione al capitale sociale. Rispetto alla composizione dell'Assemblea, in cui vi è la massima tutela anche per gli associati di piccole dimensioni, in Cda si è preferito privilegiare il rispetto della territorialità e l'espressione dei soci di maggiori dimensioni. Inoltre, secondo una prassi ormai consolidata, il presidente, eletto dal Consiglio di amministrazione, è espresso dalla cooperativa più grande; ad esso si affiancano due Vice-presidenti.

Le persone sono selezionate fra i presidenti delle cooperative socie o fra i membri dei relativi Consigli di amministrazione e non ci sono membri esterni. Non vi sono limiti nel numero di mandati ed in generale nella designazione dei consiglieri e del presidente si preferisce evitare radicali cambiamenti per garantire continuità nei rapporti esterni con i clienti o con il mondo del credito.

Non vi sono attualmente Consiglieri delegati o un Comitato esecutivo, ma è presente un Direttore, cui è delegata la gestione della cooperativa e delle controllate del Gruppo, così come la definizione e implementazione delle strategie e le proposte di investimento. Opera inoltre un Comitato ristretto composto dal Presidente e dai due Vice-presidenti, che non ha deleghe specifiche, ma prepara i Consigli di amministrazione. Inoltre, sebbene non istituzionalizzato, è presente un Comitato tecnico composto dai direttori delle principali cooperative socie che ha il compito di offrire supporto tecnico al Consiglio di amministrazione.

---

60 Non più di 1/5 dei consiglieri può essere scelto tra i delegati dei Soci sovventori.

Il Consiglio di amministrazione di CAVIRO sca si riunisce circa una volta al mese e, come definito dalla statuto, ha ampi poteri nel rispetto delle disposizioni di legge; i principali aspetti sui cui delibera sono:

- l'ammissione, il recesso e l'esclusione dei soci e il versamento delle quote ed azioni;
- l'ordinamento generale e l'organizzazione delle sue diverse funzioni, la gestione finanziaria e del personale e l'istituzione e soppressione di filiali, sedi secondarie, ecc.;
- l'attribuzione di eventuali deleghe ai suoi membri;
- l'ammontare delle ritenute annue sulle liquidazioni e la loro destinazione;
- la formulazione dei regolamenti interni e la destinazione degli utili che devono poi essere approvati dall'Assemblea.

In termini concreti al Cda spetta un ruolo di vigilanza e controllo della gestione dell'impresa affidata al *management*, oltre che l'amministrazione diretta degli aspetti più direttamente connessi al rapporto mutualistico con i propri soci. In particolare l'andamento delle attività del Gruppo e la determinazione dei piani di ritiro e del valore delle liquidazioni rappresentano i principali argomenti sui quali il Cda è chiamato a deliberare, in quanto è necessario trovare un giusto equilibrio fra una efficace gestione del Gruppo CAVIRO e le esigenze di conferimento e remunerazione della materia prima dei soci. Le scelte relative alla capitalizzazione attraverso lo strumento delle trattenute sulle liquidazioni sono anch'esse di diretta competenza del Consiglio di amministrazione, anche se nel corso dell'ultimo periodo la loro determinazione segue una prassi consolidata e quindi genera un limitato confronto.

Il Cda si esprime quindi più in termini strategici che operativi. L'elaborazione dei nuovi progetti viene preliminarmente discussa nel Comitato ristretto e presentata successivamente agli altri membri per la necessaria discussione e approvazione. Il processo decisionale si completa con il successivo passaggio in Assemblea per la ratifica delle indicazioni maturate in Consiglio. Ad esempio la recente riorganizzazione che ha attraversato il Gruppo o le acquisizioni delle controllate – come nel caso della Dallevigne e Cesari spa –, curate negli aspetti tecnici dalla direzione del Gruppo, sono state presentate e discusse in Cda ed in seguito all'approvazione realizzate senza il passaggio in Assemblea.

Grande attenzione viene posta anche alla diffusione delle informazioni a garanzia della trasparenza dei processi decisionale e delle scelte strategiche per favorire un saldo rapporto fra CAVIRO e le cantine associate. Il Presidente in prima persona cura direttamente i rapporti con i soci che sono sicuramente più favoriti per la base sociale che ha sede in Romagna. Nel caso delle regioni più lontane è il membro del Consiglio di amministrazione che rappresenta quel territorio che ha il compito di svolgere questa funzione; inoltre periodicamente in queste aree vengono organizzati degli incontri informali che coinvolgono gli altri soci del territorio.

## 5.3 IL GRUPPO GRANTERRE-PARMAREGGIO

### 5.3.1 Il profilo del gruppo e l'organizzazione di impresa

Il “Consorzio GRANTERRE - Caseifici e Allevamenti - Società Cooperativa Agricola”, più brevemente GRANTERRE sca, è una cooperativa con una base sociale di 94 soci, costituita da 32 caseifici, 14 produttori di latte e panne e 48 soci sovventori. Grazie alla controllata Parmareggio spa, rappresenta il principale operatore lattiero-caseario per la produzione e commercializzazione di Parmigiano Reggiano, oltre che essere una delle principali imprese italiane nel segmento del burro.

Il primo nucleo del Consorzio è nato nel 1959 grazie a otto caseifici dell'area del Parmigiano Reggiano che crearono il “Consorzio Caseifici Sociali srl” per raccogliere e trasformare congiuntamente la panna e il burro conferito. Nel corso del tempo il Consorzio, attraverso una serie di fusioni, è cresciuto in dimensioni ed ha ampliato le proprie attività, estendendole all'allevamento di bovini e di suini, ai conferimenti di latte alimentare, panne e zangolato e alla produzione di formaggio Parmigiano Reggiano. Questo percorso è stato particolarmente intenso, con la creazione di una struttura ampia ed articolata che è stata oggetto più di recente di un processo di riorganizzazione, i cui passaggi essenziali sono descritti successivamente.

Nel 1991 il Consorzio si è dotato di una società di commercializzazione, Unigrana spa, grazie alla quale ha assunto una posizione di primo piano nella vendita di Parmigiano Reggiano in Italia e in Europa e cui ha affidato dal 1999 anche l'attività industriale di produzione di burro, stagionatura e confezionamento di Parmigiano Reggiano, Grana Padano e altri formaggi Dop. Negli stessi anni e precisamente nel 1995 il Consorzio ha acquisito la denominazione GRANTERRE sca.

Nel 2004 Unigrana spa ha acquistato la partecipazione di maggioranza di Parmareggio spa, nata nel 1983 nel reggiano, zona d'origine del Parmigiano Reggiano, e leader mondiale nella produzione e commercializzazione di questo importante formaggio a denominazione di origine. Nello stesso anno, inoltre, il Consorzio ha scorporato il ramo florovivaistico e creato Happyflor Srl, società interamente controllata dalla cooperativa che opera nel settore del verde pubblico e privato. Il Consorzio GRANTERRE è divenuto così la capogruppo del primo operatore nella vendita di Parmigiano Reggiano ed un attore di grande importanza nel più ampio settore lattiero-caseario.

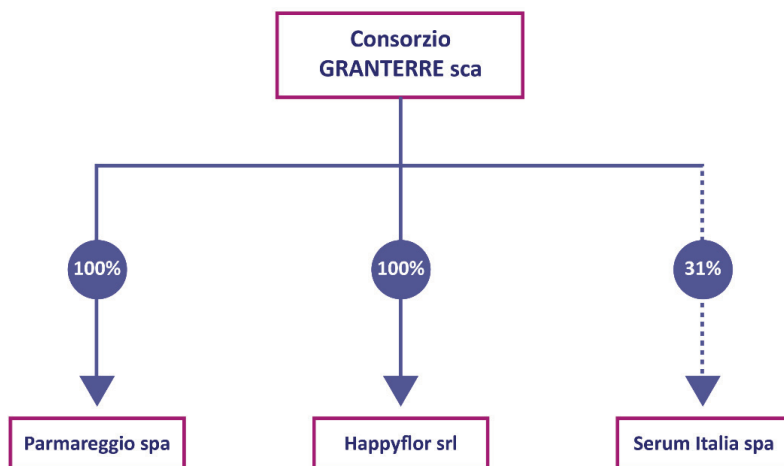
Nel 2006 con l'avvio del “progetto Parmareggio” è stata realizzata un'importante virata nelle strategie commerciali del Gruppo, con un programma di lungo periodo di investimenti a favore della creazione e consolidamento di un *brand*, in affiancamento al marchio di denominazione di origine, e dell'innovazione, con il lancio di una nuova gamma di prodotti a base di Parmigiano Reggiano.

Nel corso del 2009 è stato avviato, infine, un processo di semplificazione societaria. GRANTERRE sca ha incorporato Unigrana di cui l'anno prima aveva acquisito il controllo completo ed è stata costituita Bonlatte sca, cui sono state cedute alcune

attività del settore lattiero-caseario e di caseificazione del Consorzio. Parallelamente sono stati trasferiti alla Cooperativa Casearia Castelnovese alcuni rilevanti caseifici con la relativa base sociale di conferenti latte. Nel 2010 GRANTERRE sca e altri 18 soci ha dato vita alla nuova cooperativa Albalat, cui sono state conferite alcune attività di allevamento ed un caseificio; il Consorzio è uscito inoltre da Unipig e dal settore dell'allevamento suinicolo. Nel 2014 infine è stato perfezionato l'atto di fusione della società Immobiliare Granterre srl nel Consorzio GRANTERRE sca.

Questo processo ha favorito la razionalizzazione e semplificazione della struttura, favorendo un recupero di efficienza e portando ad una focalizzazione sul *core business* del formaggio Parmigiano Reggiano e del burro. Oggi il Consorzio, che ha incorporato Unigrana spa nel 2009, controlla al 100% Parmareggio spa e Happyflor srl e detiene una partecipazione al 31% in Serum Italia spa<sup>61</sup>, oltre ad altre di minore rilevanza (figura 5.13). Nel 2014 il Gruppo GRANTERRE fattura 282 milioni di euro e coinvolge 292 dipendenti, dei quali 280 fanno riferimento a Parmareggio spa.

Figura 5.13. Gruppo GRANTERRE (2014)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Gruppo GRANTERRE.

L'attuale assetto prevede, quindi, una completa delega alle cooperative associate delle attività di prima trasformazione del formaggio. Parte di queste attività, che venivano precedentemente svolte dal Consorzio, come descritto in precedenza, sono state progressivamente scorporate attraverso la cessione di rami di azienda a cooperative localizzate sul territorio. Questo processo è stato lungo e complesso poiché ha richiesto in taluni casi una preliminare incorporazione di alcune imprese, la riorganizzazione delle relative funzioni ed attività e la successiva creazione di nuove società

61 La partecipazione è salita al 50% nel corso del 2015.

cooperative (ad esempio Albalat e Bonlatte). I caseifici associati sono oggi proprietari dei relativi immobili ed impianti e autonomi nella gestione dei rapporti con la propria base sociale; trasformano il latte conferito dai soci in prodotti - Parmigiano Reggiano, panne e siero – che a loro volta conferiscono a GRANTERRE sca.

Il Consorzio, infatti, gestisce direttamente il conferimento dei prodotti da parte della base sociale (pari nel 2014 a 230.000 forme di Parmigiano Reggiano, 2.475 tonnellate di panna e 132.000 tonnellate di siero) e ha concentrato e rafforzato il proprio ruolo di direzione e il coordinamento del Gruppo e delle attività di produzione e commercializzazione della filiera del Parmigiano Reggiano, che sono operativamente svolte da Parmareggio spa.

Quest'ultima, infatti, riceve da GRANTERRE sca i prodotti conferiti dai soci e provvede, anche integrando la gamma con acquisti da terzi, alla lavorazione delle panne, alla stagionatura del formaggio ed alle successive fasi di trasformazione e confezionamento fino alla commercializzazione dei prodotti finiti. Negli stabilimenti produttivi e nei magazzini di Modena e Quattro Castella in provincia di Reggio Emilia, Parmareggio spa produce burro e provvede alla stagionatura ed al confezionamento del Parmigiano Reggiano, oltre a gestire le vendite e le attività logistiche. Con il conferimento del relativo ramo d'azienda, il Consorzio le ha, inoltre, delegato anche i servizi di supporto forniti a tutto il Gruppo (amministrazione, controllo, finanza, risorse umane, acquisti, sistemi informativi).

Gli stabilimenti del Gruppo sono dotati delle certificazioni relative agli aspetti gestionali della qualità e sicurezza alimentare (standard GSFS-BRC - Grade A e IFS - Higher Level, certificazione ISO 22000 relativa ai sistemi di Gestione per la Sicurezza Alimentare), di quelle di prodotto (produzioni biologiche ai sensi del Reg. CE 834/2007 per le attività di lavorazione e commercializzazione di formaggi e burro), oltre che quelle relative all'ambiente (ISO 14001) e alla sicurezza dei lavoratori (OHSAS 18001). Inoltre Parmareggio spa è registrata per l'esportazione verso alcuni paesi terzi che richiedono procedure specifiche di registrazione, quali Stati Uniti, Russia, Brasile e Cina, oltre ad essere un fornitore qualificato per Mc Donald's in Italia.

La specializzazione nella filiera lattiero-casearia è rafforzata anche dal riconoscimento dell'Organizzazione di produttori Granterre, che nel 2014 ha raggiunto gli undici anni di attività. Oltre all'attività di servizio e consulenza sulle normative di settore svolta a favore delle cooperative associate, l'Op svolge l'importante attività di promozione del Parmigiano Reggiano e del burro, attraverso la società controllata Parmareggio spa.

Al fine di garantire un'adeguata valorizzazione del siero conferito dai caseifici associati, inoltre, GRANTERRE sca opera attraverso la propria partecipata Serum Italia spa. La società è nata in forma di srl nel 2007 in partnership con Saves srl e nel corso degli anni ha realizzato diversi investimenti realizzando nuovi stabilimenti con impianti innovativi, incrementando la propria capacità operativa di concentrazione del siero e sviluppando nuovi prodotti (sieroproteine liquide concentrate e permeato li-

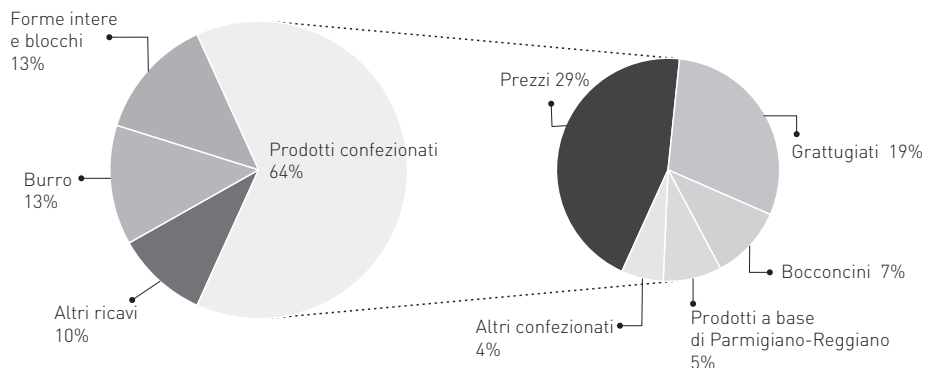
quido, in prevalenza lattosio, impiegati nell'industria farmaceutica e alimentare). Nel 2014 Serum Italia ha assunto la forma di una spa e si è realizzata a suo favore la cessione da parte del socio Saves srl del ramo di azienda costituito dai rapporti commerciali sul mercato nazionale ed estero e degli impianti produttivi già esistenti funzionali alla lavorazione del siero.

La costituzione di questo tipo di società ha risposto all'esigenza di garantire al Consorzio GRANTERRE, da un lato, una solida partnership con un soggetto dotato del necessario *know how* tecnologico e commerciale e, dall'altro, di raggiungere dimensioni in grado di garantire economie di scala nel processo di trasformazione del siero e adeguati volumi per commercializzazione, che non sarebbe stato possibile conseguire con i soli conferimenti dei caseifici associati. Gli approvvigionamenti di siero di Serum Italia spa provengono infatti nel 2014 da circa 60 caseifici, localizzati sia nel comprensorio di produzione del Parmigiano-Reggiano che del Grana Padano.

### 5.3.2 Le performance del Gruppo GRANTERRE

Il formaggio Parmigiano Reggiano e il burro rappresentano il *core business* del Gruppo GRANTERRE. Nel 2014 il fatturato ha raggiunto i 282,0 milioni di euro, dei quali il 77% è riferibile alla vendita di formaggi, il 13% al burro e il restante 10% agli altri prodotti quali siero, latticello, latte alla trasformazione, comprese le vendite non caratteristiche di formaggio (figura 5.14).

Figura 5.14. Gruppo GRANTERRE: ripartizione del fatturato per tipologia di prodotto (quota in valore, 2014)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Gruppo GRANTERRE.

Parmareggio spa commercializza quasi esclusivamente Parmigiano Reggiano, cui si aggiungono modesti quantitativi di Grana Padano acquistati da caseifici non associati, funzionali al completamento della gamma per il mercato estero.

La commercializzazione è prevalentemente orientata sui prodotti confezionati a maggiore valore aggiunto (64% del fatturato totale), come i pezzi, il grattugiato, i boc-

concini e gli altri prodotti speciali a base del formaggio Dop. Questa composizione del portafoglio di prodotti è frutto di un'evoluzione che ha visto nel corso degli ultimi anni un progressivo riassortimento a favore del confezionato, con un calo della commercializzazione in forme intere o blocchi (dal 35% del 2009 al 17% del 2014 del valore del mercato del solo formaggio).

Questo processo di differenziazione del prodotto è principalmente frutto della strategia di valorizzazione del Parmigiano Reggiano con il *brand* Parmareggio. Questo percorso ha preso avvio nel 2006 con l'obiettivo di creare una marca nel mercato indifferenziato della denominazione di origine del Parmigiano Reggiano, che ne promuovesse le vendite nella distribuzione moderna. Agli investimenti sul *brand* si sono affiancati inoltre quelli sull'innovazione di prodotto, che hanno portato ad un ampliamento di gamma dei confezionati grazie alla creazione di prodotti legati a nuove occasioni di consumo (ad esempio gli snack).

La strategia di valorizzazione attuata Parmareggio opera su tre principali segmenti, nei quali il Parmigiano Reggiano è valorizzato:

1. come condimento, da grattugiare o già grattugiato, che rappresenta la forma di consumo tradizionale e ancora prevalente (Parmareggio è marca leader nel mercato del Parmigiano Reggiano grattugiato nel 2014);
2. come alimento, ad esempio sotto forma di porzioni più piccole (*stick* da 100 grammi e i pezzi di maggiore peso da da 150 e 250 grammi) adatte per le occasioni di consumo come snack;
3. come ingrediente principale per la creazione di altri prodotti in diverse categorie, come ad esempio le fettine, i formaggini, gli spalmabili.

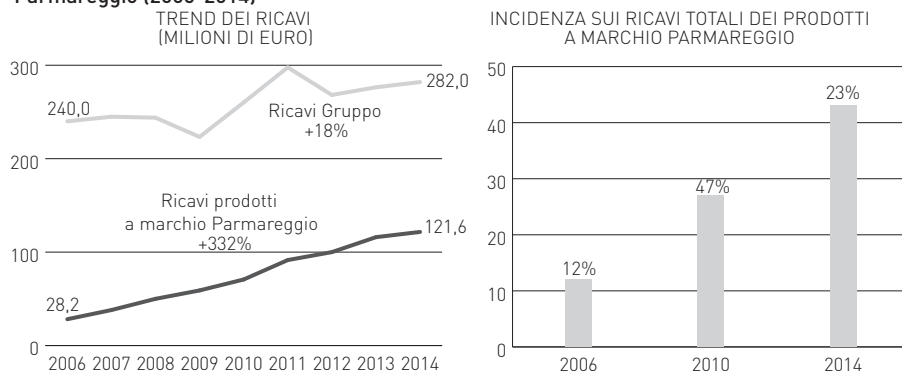
A questi tre segmenti si è più recentemente aggiunto quello del burro a marchio Parmareggio.

La promozione del *brand* si basa su iniziative di marketing e comunicazione di diversa natura (*media* tradizionali e *new media*, sponsorizzazioni sportive, accordi di partnership con altre imprese per la promozione di prodotti complementari, presenza a fiere nazionali e internazionali, ecc.) fra le quali sono di grande rilevanza le campagne pubblicitarie televisive.

Questa strategia ha consentito nel tempo una progressiva affermazione del *brand* Parmareggio. Se si esamina il trend dei ricavi del Gruppo GRANTERRE a partire dall'avvio del progetto, emerge un robusto incremento delle vendite del prodotto a marchio, che sono passate dai 28,2 milioni di euro del 2006 ai 121,6 del 2014 (+332%). Conseguentemente la loro incidenza sui ricavi complessivi del Gruppo ha raggiunto nel 2014 il 43%, contro il 27% del 2010 ed il 12% del 2006 (figura 5.15). Se si fa riferimento ai soli formaggi confezionati, le vendite a marchio Parmareggio rappresentano poco meno del 60%. Le positive performance del prodotto a marchio hanno consentito di sostenere il fatturato complessivo del Gruppo (+18% nel periodo 2006-2014), nonostante le criticità della domanda legate alla negativa congiuntura economica.



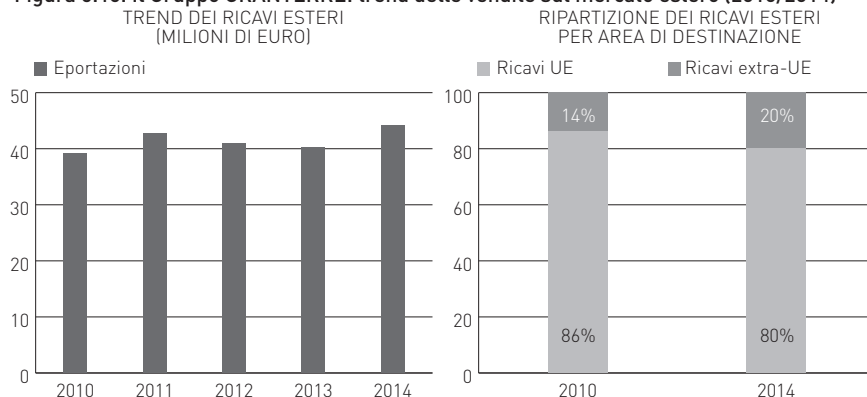
**Figura 5.15. Il Gruppo GRANTERRE: dinamica del ricavi e ruolo del prodotto a marchio Parmareggio (2006-2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Gruppo GRANTERRE.

Un altro positivo contributo è offerto dalla dinamica delle vendite sui mercati esteri. Il Gruppo è attualmente presente in 51 paesi con un valore complessivo delle esportazioni 2014 di 44,2 milioni di euro (figura 5.16), di cui circa la metà a marchio Parmareggio. Le vendite estere incidono per il 16% sul fatturato complessivo del Gruppo e, pur con una dinamica altalenante, hanno fatto registrare un incremento del 12% nel periodo 2010-2014, oltre che un riorientamento dai tradizionali mercati europei (Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, Spagna, ecc.) a quelli extra comunitari (Svizzera, Stati Uniti, Australia, Giappone, Israele, ecc.).

**Figura 5.16. Il Gruppo GRANTERRE: trend delle vendite sul mercato estero (2010/2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Gruppo GRANTERRE.

A fronte della stazionarietà dei consumi che caratterizza il settore lattiero-caseario nazionale, un'ulteriore futura espansione delle vendite del Gruppo GRANTERRE potrà essere sostenuta principalmente da una crescita delle dimensioni del mercato estero. Il Gruppo, che manterrà un'identità mono-prodotto, nella definizione delle proprie linee strategiche di medio periodo prevede coerentemente l'espansione su un

maggior numero di mercati ed il rafforzamento in quelli più profittevoli (maggiori paesi europei e Stati Uniti), percorrendo una valorizzazione del prodotto con il *brand* in maniera analoga a quanto fatto nel mercato domestico; in questa prospettiva grande interesse viene posta nell'avvio di partnership poiché il mercato estero richiede anche un ampio assortimento di gamma.

### 5.3.3 *La composizione della base sociale*

Lo statuto di GRANTERRE sca prevede che possano essere soci della cooperativa sia persone fisiche che persone giuridiche operanti in agricoltura e nel settore della lavorazione, della manipolazione e della trasformazione di prodotti agricoli con particolare riferimento al settore zootecnico e lattiero-caseario (produttori agricoli, enti o società, cooperative, consorzi, caseifici sociali e aziendali, ecc.)<sup>62</sup>.

A favore della propria base sociale GRANTERRE sca interviene in fase di:

- raccolta, lavorazione, trasformazione e vendita dei prodotti lattiero caseari conferiti, effettuando, inoltre, la stagionatura del formaggio e gestendo i relativi impianti;
- distribuzione dei prodotti, in Italia e all'estero, sia in proprio che per conto di terzi, svolgendo le relative attività promozionali (partecipazione a fiere, realizzazione e acquisizione di marchi, pubblicizzazione delle proprie attività, ecc.);
- sviluppo di attività dedicate e a favore del miglioramento della produzione lattiero-casearia, in particolare tramite servizi di assistenza tecnica;
- erogazione di servizi gestionali, di assistenza e di consulenza coerenti con le attività del Consorzio.

Nell'oggetto sociale figura inoltre la possibilità di gestire altre attività collaterali, quali la coltivazione, l'allevamento di bestiame da latte e da carne, la raccolta di conferimenti di foraggio e di altri prodotti utili all'allevamento, le prestazioni di macchine agricole e i lavori agricoli. Queste attività a seguito del processo di riorganizzazione sono state delegate alle cooperative aderenti al Consorzio.

La cooperativa opera secondo principi mutualistici con il fine di fare conseguire ai propri soci i maggiori vantaggi economici possibili in proporzione all'entità del conferimento; inoltre sostiene lo sviluppo dei propri associati e in generale dell'attività agricola con particolare riferimento al settore zootecnico e lattiero-caseario promuovendo i valori del movimento cooperativo. Complessivamente i soci aderenti al Consorzio GRANTERRE nel 2014 sono 94, dei quali 46 soci cooperatori (14 persone fisiche e 32 persone giuridiche) e 48 soci sovventori (41 persone fisiche e 7 persone giuridiche). La base sociale nel 2009 era molto più estesa con la presenza di 315 as-

---

62 Lo statuto inoltre prevede l'ammissione, come soci, anche di lavoratori tecnici ed amministrativi dipendenti della cooperativa, in numero strettamente necessario al buon funzionamento della società e nel rispetto delle specifiche norme di legge.

sociati dei quali 227 operatori (137 persone fisiche), ma ha subito nel corso degli ultimi anni un importante riassetto, coerentemente con il nuovo assetto del Consorzio, che ha visto la completa delega delle attività di prima trasformazione alle cooperative socie con il conseguente trasferimento dei soci produttori di latte e di foraggio. Se, infatti, in passato lo scambio mutualistico prevedeva anche il conferimento di materie prime quali latte per la trasformazione e foraggi per l'alimentazione zootecnica da parte di allevatori ed agricoltori, oggi quest'attività è stata affidata alle cooperative associate ed è divenuta residuale in GRANTERRE sca. Viceversa il nucleo principale dei soci, costituito da imprese cooperative, conferisce Parmigiano Reggiano, panne e siero di latte per la successiva trasformazione, valorizzazione e commercializzazione. Si tratta di 11 caseifici, oltre al Consorzio Vacche Rosse, che affidano al Consorzio la quasi totalità della rispettiva produzione di formaggi, panne e siero, cui si aggiungono 29 soci che forniscono esclusivamente panne (pari circa al 35% dei volumi complessivamente ritirati da GRANTERRE sca) e 5 soci che conferiscono latte.

Gli 11 caseifici, prevalentemente localizzati nella provincia di Modena, sono il risultato di un processo di crescita e riorganizzazione sostenuto dal rapporto con GRANTERRE sca, che ha portato ad una concentrazione delle circa 50 strutture originariamente attive nell'area e alla creazione di alcuni dei più grandi caseifici del comprensorio modenese-reggiano. In altri ambiti nei quali la cooperazione è più debole, come nel parmense o nel caso delle stalle sociali, il processo di aggregazione è stato più lento e meno efficace di quello appena descritto.

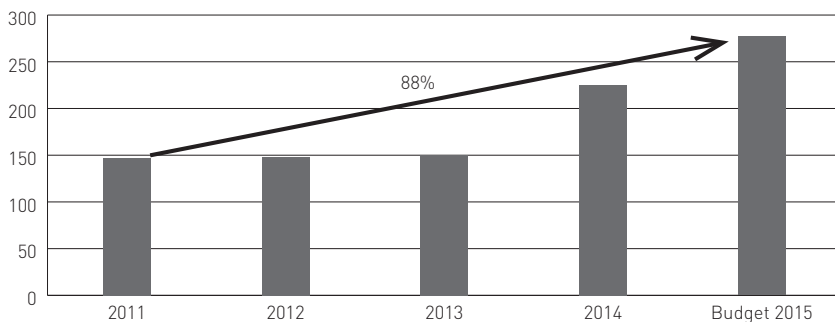
Ai caseifici associati fa inoltre riferimento una base sociale indiretta molto ampia e composta da altri 464 associati compresi i soci sovventori. Fra questi figurano sia aziende agricole che altre cooperative che conferiscono latte, foraggio e cereali, che gestiscono i servizi di meccanizzazione o operano nel settore mangimistico; il totale delle aziende agricole complessivamente coinvolte raggiunge le 642 unità.

Questo tipo di organizzazione consente, da un lato, una forte specializzazione delle funzioni svolte dai diversi soggetti e, dall'altro, garantisce al Consorzio la presenza di un filtro con l'ampia base sociale indiretta, ad opera delle cooperative associate che possono mantenere con tale base un rapporto continuativo e capillare grazie alla presenza sul territorio. Una misura del successo del modello è offerta dal trend delle quantità dei conferimenti. Facendo riferimento al principale prodotto, il Parmigiano Reggiano, emerge come si registri un forte incremento del numero di forme fresche ritirate dal Consorzio, passate dalle circa 150.000 del 2011-2013 a 230.000 nel 2014 ed in previsione a oltre 270.000 nel 2015, con una variazione 2011-2015 dell'88% (figura 5.17).

Questa crescita è riconducibile in parte all'allargamento della base sociale, che ha visto il recente ingresso come soci speciali di 3 cooperative dell'Appennino modenese. Allo stesso tempo sono anche cresciuti i conferimenti da parte dei soci storici interessati al processo di concentrazione descritto in precedenza. La certezza del ritiro del prodotto e soprattutto una sua adeguata remunerazione, uniti ad un sistema regolare di pagamento, rappresentano i fattori che hanno sostenuto la crescita dei soci storici

gli elementi di attrattività per i nuovi. I benefici ricadono poi sulla base sociale indiretta costituita dalle imprese zootecniche che a loro volta hanno potuto realizzare i necessari investimenti e vedere così assicurata la continuità della loro attività.

**Figura 5.17. GRANTERRE sca: trend dei conferimenti di forme fresche (numero forme fresche, 2011-2015)**



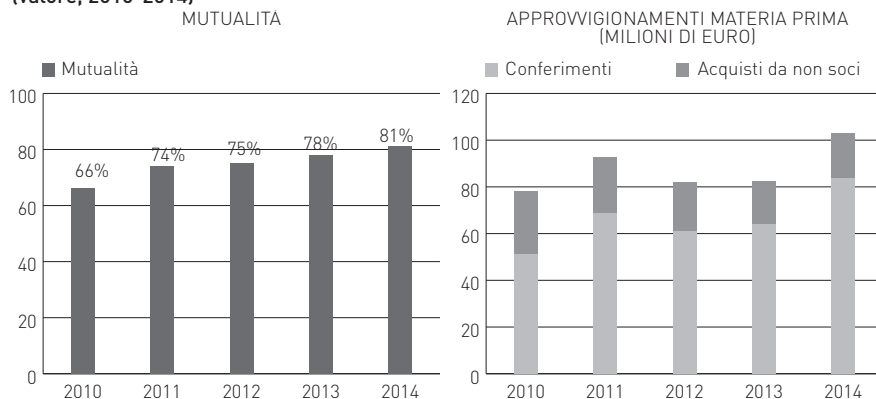
\*I dati del 2015 sono di previsione.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Gruppo GRANTERRE.

A sostegno di questo percorso vi è la garanzia dello sbocco di mercato offerto da Parmareggio spa, grazie alla sua strategia di valorizzazione dei prodotti ed al rapporto equilibrato con il mercato, garantito da una attenta regolazione della quantità e della qualità degli approvvigionamenti del prodotto destinato alla vendita.

L'incremento dei conferimenti di Parmigiano Reggiano a GRANTERRE sca è stato in parte sostenuto grazie ad una progressiva sostituzione degli acquisti da terzi non soci. Operando in questa logica, GRANTERRE sca ha favorito una sempre maggiore incidenza del valore dei conferimenti sul totale dei propri acquisti per tutte le tipologie di prodotto trattate dal Consorzio. Questa dinamica emerge dalla lettura del trend del grado di mutualità che è passato dal 66% del 2010 all'81% del 2014 (figura 5.18).

**Figura 5.18. GRANTERRE sca: approvvigionamenti di materia prima e mutualità (valore, 2010-2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Gruppo GRANTERRE.

### 5.3.4 Le modalità del conferimento

I rapporti di conferimento fra i soci e GRANTERRE sca sono di diversa natura e possono riguardare i seguenti prodotti:

- formaggio Parmigiano Reggiano;
- formaggio Grana Padano;
- formaggio panne e zangolato;
- latte alla trasformazione;
- siero;
- foraggi.

Per ciascuno di essi, oltre alle indicazioni statutarie, sono presenti specifici regolamenti che definiscono le modalità dello scambio mutualistico (box 5.8). Nel corso degli ultimi anni in seguito al processo di riorganizzazione della attività svolte dal Consorzio i rapporti si sono però semplificati e attualmente sono in prevalenza costituiti da conferimenti di Parmigiano Reggiano, panne e zangolato e siero<sup>63</sup>; pertanto, l'analisi dei rapporti di conferimento si concentrerà su questi ultimi.

Nel caso del Parmigiano Reggiano statuto e regolamento prevedono che i caseifici associati si impegnino al rispetto di uno specifico piano che definisce annualmente i quantitativi di conferimento. Questo piano consente al Gruppo GRANTERRE di calibrare l'entità del conferimento tenendo conto dell'operatività della propria struttura e delle condizioni di mercato.

Nella pratica però, pur non esistendo un obbligo formale di conferimento totale per il Parmigiano Reggiano da parte dei caseifici associati, la quasi totalità del prodotto viene affidato al Consorzio. Questo è possibile perché viene effettuata una programmazione anticipata, grazie alla quale la funzione commerciale di Parmareggio spa può pianificare coerentemente una strategia di vendita che consenta soddisfacenti livelli di remunerazione attraverso un'adeguata valorizzazione commerciale del prodotto. Obiettivo del Consorzio GRANTERRE è infatti di operare al servizio della produzione e quindi della propria base sociale, mantenendo un equilibrio con il mercato e le proprie capacità commerciali.

#### **Box 5.8. Norme per il conferimento**

GRANTERRE sca ha predisposto dei regolamenti specifici per i diversi tipi di prodotto conferito, approvati nel corso del periodo 2010-2013, che prevedono norme specifiche per:

---

63 Il Consorzio GRANTERRE ha ricevuto nel 2014 in conferimento anche del latte destinato alla trasformazione di Parmigiano Reggiano presso alcuni caseifici soci che conferiscono formaggio e panne. I rapporti associativi diretti con produttori di latte sono limitati a pochi soci storici, ma in linea di massima sono stati in gran parte ceduti alle cooperative aderenti al Consorzio. In questo caso il regolamento prevede il vincolo del conferimento totale del latte prodotto.

- **Conferimento:** illustrano gli eventuali vincoli al conferimento totale o il riferimento al piano di conferimento, le modalità con i quali i prodotti vengono conferiti al Consorzio e la relativa tempistica.
- **Idoneità dei prodotti:** indicano gli standard di qualità ai quali i prodotti devono attenersi, oltre alla conformità ai requisiti richiesti dalla normativa igienico-sanitaria nazionale e comunitaria e le eventuali sanzioni in caso di presenza di difetti.
- **Controllo di qualità:** definiscono la procedura per la valutazione della qualità dei diversi prodotti effettuata per lotto di produzione grazie all'ausilio di una Commissione consultiva formata dai rappresentanti dei caseifici conferenti formaggio. La valutazione vera e propria del prodotto è affidata operativamente a personale tecnico specializzato.
- **Remunerazione del prodotto conferito:** regolano la definizione dei prezzi in relazione alla qualità del prodotto conferito e il sistema di pagamento con la determinazione degli acconti e del saldo finale a fine esercizio.

Ad avvio anno, infatti, su richiesta del Consiglio di amministrazione del Consorzio i soci indicano i volumi di formaggio che produrranno l'anno successivo oltre che fornire le previsioni su base triennale. In questa maniera è possibile concordare i volumi dei conferimenti tra GRANTERRE sca e i propri soci; quindi ad esempio nel 2015 il Consorzio sa già quali quantità verranno conferite nel corso dell'anno successivo 2016. L'impegno viene successivamente ratificato attraverso una delibera del Consiglio di amministrazione del singolo caseificio associato. Normalmente, in questa maniera vi sono piccole quantità di prodotto che restano nelle disponibilità dei caseifici, ma si tratta di volumi marginali che vengono destinati ad esempio alle vendite presso lo spaccio aziendale.

Il conferimento avviene con forme stagionate 12 mesi che possono essere commercializzate dal Gruppo GRANTERRE nei mesi immediatamente consecutivi o nel corso dei 2 anni successivi. L'immissione sul mercato è quindi regolata attraverso una più o meno prolungata stagionatura; in questa maniera i conferimenti sono destinati ai diversi segmenti di prodotto in funzione delle loro caratteristiche e il formaggio può essere commercializzato in relazione alle richieste del mercato sia in termini di volumi che di qualità del prodotto.

Poiché l'obiettivo del Consorzio GRANTERRE è di valorizzare i conferimenti garantendone la migliore remunerazione, vengono privilegiate le produzioni a maggiore valore aggiunto. Pertanto il rapporto con gli associati è regolato sulla base di una grande attenzione alla qualità del prodotto, che passa attraverso una capillare assistenza tecnica ai caseifici associati, un attento controllo del prodotto conferito e una maggiore remunerazione del formaggio che risponde ai migliori standard qualitativi. In questo senso il Consorzio GRANTERRE, pur non influenzando direttamente sulla natura degli investimenti della propria base associativa, ne orienta comunque gli obiettivi. Si tratta di un lavoro di continuo miglioramento che coinvolge l'intero processo industriale.

Una quota di approvvigionamenti da non soci rimane comunque fisiologica e consente di completare volumi e gamma in relazione alle specifiche richieste del mercato, garantendo la necessaria flessibilità per un efficace equilibrio dell'offerta. Al momento circa il 70% degli approvvigionamenti di Parmigiano Reggiano del Gruppo proviene dalla base sociale, mentre il restante 30% è acquistato sul mercato.

Anche la produzione del burro, a partire dalle panne e dallo zangolato conferito dai soci, è un esempio di valorizzazione dell'attività dei caseifici. In questo caso è previsto il conferimento totale della materia prima da parte dei soci e nei rispettivi regolamenti sono indicate i requisiti qualitative di panne e zangolato, i tempi e i modi del conferimento. Anche per il siero vi è l'obbligo del conferimento totale da parte dei caseifici associati a GRANTERRE sca, sebbene la successiva trasformazione sia affidata, come già indicato in precedenza, alla Serum Italia spa, che lavora anche materia prima non proveniente dalla base sociale<sup>64</sup>.

Sia per i conferimenti di formaggio che per quelli delle altre materie prime, la garanzia della trasparenza del processo di valutazione della qualità del prodotto e della rispettiva remunerazione è il cardine dell'attività di GRANTERRE sca a tutela del rapporto mutualistico.

Essa si sostanzia attraverso le norme contenute nei diversi regolamenti, che definiscono con esattezza le modalità di conferimento, la valutazione della qualità, l'attività di controllo e infine il sistema di pagamento. Quest'ultimo prevede l'erogazione di acconti sui conferimenti sulla base di un prezzo base stimato coerentemente alle dinamiche di mercato degli specifici prodotti e, a esercizio concluso, la definizione del prezzo definitivo, con il quale si determina il saldo per i complessivi volumi di conferimento annuali. A tal fine è essenziale il contributo di una Commissione, partecipata dai rappresentanti di tutti i caseifici associati e da quelli della funzione commerciale del Gruppo GRANTERRE, che lavora in affiancamento al Consiglio di amministrazione del Consorzio. Questa Commissione ha la duplice funzione di favorire la più ampia trasmissione di dati ed informazioni per favorirne una lettura condivisa del mercato, sulla base dei quali è possibile poi concordemente definire i prezzi di remunerazione dei diversi prodotti conferiti in rapporto alla loro qualità.

### *5.3.5 L'adesione dei soci e le figura del socio speciale*

Nel pieno rispetto del principio della "porta aperta" nello statuto di GRANTERRE sca non sono presenti indicazioni restrittive sull'ammissione di nuovi soci, se non la valutazione che il nuovo ingresso sia coerente con la capacità della cooperativa di soddisfare gli interessi dei propri soci, sulla base delle sue concrete linee di sviluppo.

---

64 Nel 2014 sono stati conferite a GRANTERRE sca oltre 76.000 tonnellate di siero, pari a circa il 20% del totale degli approvvigionamenti di siero di Serum Italia spa provenienti da caseifici situati nelle province di Modena, Bologna, Reggio Emilia, Parma e Mantova.

Il Consiglio di amministrazione, quindi, nel valutare le richieste di ammissione dei nuovi soci, deve avere a riferimento la capacità produttiva della cooperativa, anche in relazione alle strategie future di mercato, in modo tale che l'ingresso di nuovi soci non arrechi pregiudizio alla base sociale già costituita.

I soci ammessi sono tenuti a versare la quota di capitale sociale ed al rispetto dello statuto, degli impegni di conferimento e dei regolamenti vigenti. Non sono previsti il sovrapprezzo quote o la tassa di adesione, ma i nuovi soci cooperatori in fase di adesione possono essere ammessi, secondo lo statuto, in una categoria speciale. Tale percorso viene deciso dal Consiglio di amministrazione per un periodo di tempo definito e comunque inferiore ai limiti di legge di 5 anni.

I soci in prova possono partecipare alle Assemblee con diritto di voto solo per le delibere di approvazione del bilancio e non possono essere eletti in Consiglio di amministrazione

I regolamenti dei diversi tipi di prodotto intervengono coerentemente fra loro definendo le caratteristiche e gli obblighi del socio speciale, con specifiche indicazioni in merito. In particolare a questo istituto è attribuita una funzione di formazione ed inserimento del nuovo socio, che nel periodo di prova può verificare l'applicazione dei regolamenti per il pagamento qualità, i servizi di assistenza tecnica che GRAN-TERRE sca offre e la qualità del proprio prodotto. A tal fine nel corso del periodo di inserimento, il nuovo socio viene seguito con particolare attenzione dagli addetti dell'ufficio soci in collaborazione con l'ufficio qualità ed il responsabile acquisti della Cooperativa o del Gruppo; vengono congiuntamente verificate le eventuali problematiche che possono insorgere, così come sono insieme definite e programmate le modalità per una loro risoluzione. E' compito dell'ufficio soci tenere costantemente informato il Consiglio di amministrazione sul percorso intrapreso dai soci speciali, in maniera tale da consentirgli una corretta valutazione dei risultati raggiunti e la possibilità di integrazione coerentemente agli scopi sociali ed economici del Consorzio. Spetta sempre al Cda deliberare l'eventuale ammissione del nuovo socio al termine del periodo di prova.

### *5.3.6 Il ristorno*

Alla chiusura dell'esercizio, l'Assemblea che approva il bilancio può deliberare, su proposta del Consiglio di Amministrazione, la corresponsione di ristorni ai soci cooperatori nel rispetto della normativa generale vigente. A tale riguardo GRAN-TERRE sca ha definito un apposito regolamento interno, approvato nel 2011, in cui l'erogazione del ristorno è disciplinata sulla base della quantità e qualità dei prodotti conferiti e nel limite del conseguimento di un avanzo di gestione relativo all'attività svolta con i soci. Tale erogazione può avvenire mediante versamento in forma liquida, come aumento proporzionale della quota di partecipazione al capitale sociale o mediante l'emissione di azioni di sovvenzione e/o di azioni di partecipazione cooperativa.



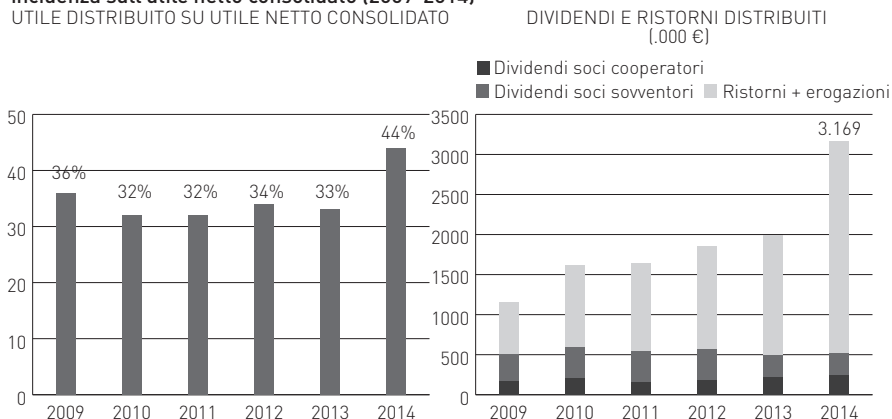
Poiché lo scambio mutualistico può riguardare prodotti di natura diversa (latte, panne, siero di latte, zangolato di creme fresche per la burrificazione, formaggio Parmigiano Reggiano, ecc.) e in differenti stadi di trasformazione (dalla materia prima che deve subire l'intero processo di trasformazione, fino al prodotto finito destinato alla commercializzazione), il ristorno viene attribuito in maniera diversificata in relazione alle diverse tipologie di conferimento.

Inoltre al fine di incentivare un rapporto continuativo e costante con la cooperativa, che per alcuni prodotti non prevede il conferimento totale, il regolamento definisce che nella determinazione del ristorno l'importo sia ripartito per il 25% a ciascun socio in proporzione all'entità del conferimento effettuato ed il restante 75% ai soli soci che abbiano destinato alla cooperativa un quantitativo di prodotto pari o superiore all'85% della loro produzione, sempre in proporzione al valore del conferimento effettuato.

Nella pratica si è precedentemente evidenziato come attualmente per tutte le principali tipologie di prodotto i soci conferiscano la quasi totalità della produzione, per cui il limite dell'85% viene di fatto soddisfatto da tutti.

Nel corso degli ultimi anni il Consorzio GRANTERRE, pur in presenza di conferimenti crescenti e di una loro stabile remunerazione, ha conseguito risultati economici positivi e questo ha reso possibile erogare ristorni crescenti ai soci cooperatori; analogamente è avvenuto per i dividendi corrisposti sia ai soci cooperatori che ai sovventori. In particolare l'incidenza del valore di ristorni e dividendi sul risultato di esercizio del bilancio consolidato del Gruppo nel periodo 2009-2014 è stato sempre superiore al 30%, fino al 44% dell'ultimo anno (figura 5.19). Per quanto riguarda i dividendi è prassi che vengano destinati integralmente ad aumento della quota di partecipazione al capitale sociale detenuta da ciascun socio.

**Figura 5.19. GRANTERRE sca: dividendi e ristorni corrisposti alla base sociale e loro incidenza sull'utile netto consolidato (2009-2014)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Gruppo GRANTERRE.

### 5.3.7 Il coinvolgimento dei soci nel finanziamento della cooperativa

La partecipazione dei soci al finanziamento della cooperativa si sostanzia in prima battuta contribuendo alla costituzione del capitale sociale al momento dell'adesione; poiché la quota di adesione iniziale è simbolica, e pari per la persone giuridiche a 500 euro, il Consorzio GRANTERRE interviene con altre modalità a favore del rafforzamento del patrimonio. Oltre alla quota parte degli utili che viene annualmente destinata ad alimentare le riserve, si è precedentemente evidenziata la prassi di destinare a capitale sociale anche i dividendi corrisposti ai soci.

GRANTERRE sca inoltre promuove la capitalizzazione attraverso delle trattenute sul valore dei conferimenti (box 5.9). Sebbene esse non siano codificate dallo statuto o da uno specifico regolamento, sono state abitualmente deliberate dall'Assemblea dei soci su proposta del Consiglio di amministrazione nel corso degli ultimi dieci anni.

Questo strumento opera con l'obiettivo di giungere ad una partecipazione al capitale sociale di ciascun associato proporzionale ai quantitativi di conferimento di prodotto. Inoltre il sistema consente di equilibrare il contributo alla capitalizzazione fra soci storici e nuovi; i primi, infatti, data la loro lunga adesione, detengono quote elevate di capitale sociale, mentre i nuovi associati hanno partecipazioni limitate in quanto la quota di adesione al Consorzio è, come visto, molto contenuta e in fase di ingresso non sono utilizzati strumenti quali la tassa di ammissione o il sovrapprezzo quote.

#### **Box 5.9. GRANTERRE sca: meccanismo di calcolo della trattenute sul valore dei conferimenti destinate al capitale sociale**

L'entità della trattenuta è inversamente proporzionale al capitale già versato ed in particolare alla sua incidenza sul valore dei conferimenti totali di ciascun socio.

A tal fine sono definite delle percentuali di trattenuta differenziate per diversi scaglioni del rapporto capitale sociale versato sul valore dei conferimenti di prodotti. Esse sono applicate a diverse quote annuali unitarie differenziate in relazione al prodotto conferito, determinate di anno in anno dal Consiglio di amministrazione e successivamente approvati in Assemblea.

A titolo di esempio per il 2014 ogni socio è stato classificato in base al rapporto capitale sociale versato sul valore dei conferimenti di prodotti secondo il seguente schema che definisce anche l'applicazione della relativa trattenuta.

<b>Incidenza capitale sociale su valore dei conferimenti</b>	<b>% della trattenuta</b>
Da 0,1% a 10%	100%
Da 10,1% a 15%	75%
Da 15,1% a 20%	50%
Da 20,1% a 25%	25%
Oltre 25%	5%

Le quote alle quali applicare la percentuale di trattenuta sono state pari a 6,749 euro per quintale di formaggio e 1,015 euro per ogni quintale di resa burro ottenuta dal conferimento delle panne.

Il valore della trattenuta è data per ciascun specifico prodotto dai quantitativi conferiti moltiplicati per la quota definita annualmente e la percentuale relativa al proprio scaglione di incidenza del capitale sociale sul valore dei conferimenti.

Un meccanismo simile è previsto anche per il latte conferito e negli anni passati è stato applicato per gli altri tipi di conferimento (ad esempio foraggi).

Infine un contributo alla capitalizzazione del Consorzio GRANTERRE è offerto anche dai soci sovventori, persone fisiche, persone giuridiche e altri enti o società, anche già soci cooperatori, i cui conferimenti finanziari costituiscono il Fondo per lo sviluppo tecnologico, la ristrutturazione ed il potenziamento aziendale. Le norme che disciplinano questa figura del socio, oltre che nello statuto, sono contenute in uno specifico regolamento, rinnovato nel 2011, che definisce le modalità di attribuzione delle azioni del fondo, oltre che la partecipazione di questa categoria di soci alla vita della cooperativa e prevede che le azioni di socio sovventore possono essere privilegiate nella ripartizione degli utili nella misura massima di due punti percentuali (2%) in più rispetto alla remunerazione delle quote dei soci cooperatori sulla base di quanto deliberato dall'Assemblea ordinaria di approvazione del bilancio. L'ammissione dei sovventori è valutata e deliberata dal Consiglio di amministrazione. I soci sovventori sono pari a 48 nel 2014, dei quali 7 persone giuridiche (banche, altre finanziarie, ecc.) che apportano la quasi totalità del relativo capitale sociale.

Complessivamente grazie alle buone performance del Gruppo, che hanno permesso di destinare quote importanti di utili a riserva, e grazie agli strumenti precedentemente descritti, la patrimonializzazione<sup>65</sup> del Gruppo GRANTERRE si attesta al 32% nel 2014, in crescita di 10 punti percentuali rispetto al 2009.

Un altro strumento di interesse nel coinvolgimento dei soci nel finanziamento di una cooperativa è il prestito sociale. Esso è esplicitamente previsto dallo statuto di GRANTERRE sca e disciplinato da un apposito regolamento interno, approvato nel 2009. Questo strumento ha tuttavia perso di importanza nel tempo con la progressiva fuoriuscita dei soci persone fisiche; attualmente ha una dimensione molto contenuta, ammontando nel 2014 a poco meno di 2 milioni di euro (in calo del 43% rispetto al 2009) per il contributo di 43 soci in prevalenza persone fisiche. Il prestito sociale ha invece maggiore importanza nei caseifici associati al Consorzio GRANTERRE, nei quali la base sociale è costituita da imprenditori agricoli e/o lavoratori.

Infine è di interesse il sistema di pagamento che consente ai caseifici soci del Consorzio di erogare acconti sul valore dei conferimenti ai propri associati allevatori. Nella pratica i caseifici soci erogano acconti sulle liquidazioni dei conferimenti di latte ai propri soci produttori di latte per i primi 12 mesi di ciclo di produzione del Parmigia-

---

65 Patrimonio netto su totale passivo.

no Reggiano. Ai 12 mesi il prodotto viene conferito al Consorzio GRANTERRE, che in funzione della sua qualità e delle condizioni di mercato decide la destinazione del prodotto, con un suo immediato utilizzo o un ciclo più o meno lungo di stagionatura. In ogni caso al momento del conferimento il formaggio viene pagato ai caseifici a sessanta giorni e questo consente loro successivamente di liquidare i propri soci (in media i pagamenti avvengono in 18 mesi).

#### 5.3.8 Governance e management

L'Assemblea di GRANTERRE svolge le seguenti funzioni coerenti con le indicazioni di legge. Approva il bilancio e la destinazione degli utili, decidendo sull'eventuale erogazione del ritorno ai soci, approva con le maggioranze previste per le Assemblee straordinarie i regolamenti interni, nomina il Consiglio di amministrazione, il Presidente e il Collegio sindacale, definendo i relativi compensi, delibera inoltre su tutti gli argomenti inerenti la gestione sociale di sua competenza o comunque sottoposti alla sua attenzione da parte dell'organo amministrativo; infine delibera l'istituzione del fondo e i regolamenti relativi ai soci sovventori.

L'Assemblea prevede la partecipazione dei soci sia persone fisiche che giuridiche, con deroga al voto capitaro. In particolare per i primi è in vigore uno specifico regolamento, approvato nel 2007, che prevede l'attribuzione di voti plurimi in funzione della partecipazione allo scambio mutualistico mentre per le persone giuridiche l'attribuzione dei voti è definita in statuto ed è correlata al capitale sociale versato. Nel caso dei soci persone fisiche, in particolare, esiste una preliminare soglia di sbarramento definita dallo statuto, al di sotto della quale il socio non è ammesso al voto, ed un'attribuzione differenziata in relazione alla tipologia di prodotto conferito ed ai relativi volumi così come dettagliato nello specifico regolamento. Come visto però, a seguito del processo di riorganizzazione questa figura di socio sta via via perdendo di importanza.

In realtà anche nel caso delle persone giuridiche, sebbene l'attribuzione dei voti sia espressione diretta del capitale sociale versato, l'elemento discriminante è costituito ancora una volta dall'entità dello scambio mutualistico, poiché è presente il meccanismo delle trattenute sulle liquidazioni, destinate all'incremento della capitalizzazione in relazione ai volumi di conferimento.

All'Assemblea inoltre partecipano i soci sovventori, anch'essi con voto plurimo in ragione delle azioni possedute, sebbene essi non possano esprimere, per legge, più di un terzo dei voti complessivamente spettanti all'insieme dei soci presenti in Assemblea. Qualora, inoltre, essi siano anche soci operatori, avranno diritto di esercitare il proprio voto solo in questo ruolo e non come sovventori.

I soci persone fisiche partecipano all'Assemblea in prima persona, mentre le persone giuridiche nominano un rappresentante legale delegato, che esprime tutti i voti spettanti al socio. Nella prassi l'assemblea si riunisce due volte l'anno; accanto a quella

formale di approvazione del bilancio che viene svolta nel maggio/giugno di ogni anno e che vede inoltre una partecipazione aperta a tutti gli stakeholder, ve ne è infatti un'altra nel dicembre/gennaio che ha una funzione di pianificazione strategica e che coinvolge i soli soci, con una partecipazione allargata di tutti i membri del Consiglio di amministrazione dei caseifici associati e non del solo delegato che esprime i voti.

Il Consiglio di amministrazione può coinvolgere un numero variabile di 9-30 membri eletti fra i soci cooperatori (con la garanzia della presenza di eventuali soci di minoranza e l'esclusione dei soci speciali) e sovventori, sebbene i primi debbano essere in maggioranza. L'esatta definizione del numero e l'elezione dei membri, compresa l'indicazione del Presidente, spetta all'Assemblea; i membri durano in carica tre esercizi e non vi sono limiti di mandato. Alcune delle funzioni possono essere delegate a uno o più Consiglieri delegati e/o ad un Comitato esecutivo.

Attualmente il Consiglio di GRANTERRE sca si compone di 15 membri, che rappresentano i diversi caseifici con uno o due membri da essi indicati in funzione delle dimensioni del conferimento; sono inoltre presenti, accanto al Presidente, il Vice-presidente e l'Amministratore delegato oltre ad un consigliere indipendente. Presidente e Vice-presidente devono essere soci cooperatori diretta espressione della base sociale. Il Cda si riunisce almeno 6 volte l'anno e, come definito dalla statuto, ha i più ampi poteri nella gestione ordinaria e straordinaria nel rispetto delle disposizioni di legge e dei compiti tassativamente riservati all'Assemblea.

Oltre a curare l'esecuzione delle deliberazioni di quest'ultima, il Cda:

- redige i bilanci e predispose i regolamenti interni, successivamente sottoposti a delibera assembleare;
- gestisce l'amministrazione ordinaria (stipula contratti, gestisce immobili, mobili e attrezzature, si occupa della gestione finanziaria e del personale, ecc.);
- si occupa dell'ammissione, del recesso e dell'esclusione dei soci e determina le eventuali sanzioni;
- attribuisce eventuali deleghe ai suoi membri.

Il Presidente inoltre si avvale di un organo consultivo informale denominato Comitato strategico che coinvolge i rappresentanti dei 5 principali caseifici, nell'ambito del quale si discutono le principali problematiche che emergono e offre un contributo di pianificazione strategica.

Ai fini di garantire un'ampia trasparenza, inoltre è stato creato un Comitato per la remunerazione di dirigenti e degli organi amministrativi e uno che cura i rapporti fra GRANTERRE sca e i propri soci, allargato ad un delegato della propria Organizzazione di rappresentanza della cooperazione ed al consigliere indipendente.

Ma i rapporti con i soci sono curati anche direttamente dal Presidente che partecipa informalmente a molti dei Consigli di amministrazione dei caseifici associati. Inoltre, come visto in precedenza, è anche operativa la Commissione che interviene nella gestione del conferimento e della remunerazione del Parmigiano Reggiano, che

vede rappresentati tutti i caseifici associati. Questa Commissione si riunisce almeno 3 volte l'anno.

Infine per favorire il ricambio generazionale negli organi amministrativi, i caseifici soci sono stati invitati a indicare all'interno della loro base sociale un "giovane" da inserire come invitato permanente nel Consiglio di Amministrazione di GRANTERRE sca, oltre che nella Cooperativa di appartenenza.

La circolazione delle informazioni è inoltre garantita da un portale web attivo dal 2014, il cui accesso è riservato ai Consiglieri, ai Sindaci e agli invitati permanenti alle sedute del Consiglio di Amministrazione per la consultazione dei documenti presentati in occasione delle riunioni, dei regolamenti di conferimento, ecc. Inoltre è presente un *house organ* che viene distribuito ai caseifici soci e al personale del Gruppo.

Infine poiché GRANTERRE sca di fatto ha una funzione di gestione del conferimento dei soci, che viene poi affidato per la gestione operativa a Parmareggio spa, e di supervisione e coordinamento delle relative attività, dal 2010 si è provveduto a rendere omogenee e coerenti le composizioni dei Consigli di amministrazione delle due società. In particolare Parmareggio ha una propria direzione, che si riunisce quindicinalmente, o in taluni periodi anche settimanalmente, e vede la partecipazione accanto all'Amministratore delegato dello stesso presidente di GRANTERRE sca e dei Vice-presidenti di GRANTERRE sca e Parmareggio spa.











**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*

Panunzi Gian Matteo *Unicoop*

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 agroalimentari 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 2015 consente di ricostruire un quadro analitico ed aggiornato della cooperazione agroalimentare estera ed italiana, identificando per quest'ultima le dimensioni economiche ed il ruolo ricoperto nel sistema agroalimentare nazionale. In continuità con le analisi svolte l'anno precedente, inoltre, il Rapporto aggiorna al triennio 2011-2013 l'analisi comparata delle performance economico-finanziarie delle imprese cooperative e di capitali, oltre ad offrire una nuova chiave di lettura del rapporto "socio-cooperativa" attraverso lo sviluppo di tre casi di studio con il coinvolgimento di importanti strutture di secondo grado. Completa il lavoro un approfondimento sul ruolo economico ed il comportamento delle cooperative agroalimentari nei mercati internazionali.

Attraverso l'analisi di dati ufficiali ed il prezioso contributo dei risultati provenienti da indagini dirette, l'Osservatorio prosegue nel suo obiettivo di alimentare un originale e ampio patrimonio informativo sulla forma di impresa cooperativa nel sistema agroalimentare italiano, offrendo al Ministero della Politiche agroalimentari e forestali, alle istituzioni e a tutti gli *stakeholder* del settore uno stock conoscenza in grado di stimolare riflessioni e orientare le scelte in fase di definizione delle politiche di settore.

