



Foto Cervellati

LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE

Emilia-Romagna, terra di forte imprenditorialità

Sono decisamente importanti i numeri della cooperazione agroalimentare in Italia, così come emerge dal Rapporto dell'Osservatorio nazionale sulla cooperazione agricola presentato a Roma lo scorso 18 marzo. Con oltre 5.700 imprese attive, associate alle 5 centrali cooperative nazionali (Fedagri-Concooperative, Lega-coop Agroalimentare, Agci-Agrital, Unci-Ascat e Unicoop), il sistema cooperativo agricolo ha realizzato nel 2006 un giro d'affari di oltre 30 miliar-

di di euro, impiegando più di 90 mila addetti e coinvolgendo ben 900 mila soci.

Numeri di grande interesse, soprattutto se si considera il loro peso nel quadro nazionale del settore. Oltre il 35% della produzione lorda vendibile nazionale, pari a circa 45 miliardi di euro nel 2006, è stata valorizzata grazie agli approvvigionamenti delle imprese cooperative. In termini assoluti ciò significa che ben 16 miliardi di euro di materia prima agricola sono controllati dalla cooperazione e

ERSILIA DI TULLIO
ROMINA FILIPPINI
Nomisma, Bologna

Tab. 1 - I numeri chiave della cooperazione in Emilia - Romagna (anno 2006).

Dati	Emilia-Romagna	Italia	Incidenza % E.R./ Italia
Imprese	865	5.748	15
Fatturato (milioni €)	10.298	30.330	34
Addetti	27.705	90.573	31
Soci	152.377	866.615	18
Dimensioni medie (milioni €)	11,9	5,3	

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

di questi ben 13 miliardi di euro sono conferimenti delle imprese agricole socie.

Sulla base di questi dati si conferma il pieno rispetto del requisito della prevalenza mutualistica, a dimostrazione del forte legame della cooperazione con la base sociale e il territorio. Con la riforma del diritto societario del 2003, infatti, per le cooperative di trasformazione agroalimentare si prevede un regime fiscale agevolato quando almeno il 50% della materia prima trasformata ogni anno è conferita dai soci (cosiddetta "mutualità prevalente"). L'Osservatorio ha dimostrato che il rapporto fra conferimenti ed approvvigionamenti totali si attesta in media all'82%, ma in molti casi raggiunge addirittura il 100% e tende a scendere solo nelle imprese di grandi dimensioni ed al nord. In queste ultime la necessità di garantire adegua-

ti livelli di attività degli impianti e la disponibilità di una vasta gamma di prodotti impongono alle imprese il ricorso a fornitori esterni, ma il rapporto con il socio rimane sempre il canale privilegiato di approvvigionamento e la quota di conferimento si mantiene sempre stabilmente al di sopra del 75%.

La cooperazione rappresenta inoltre una componente essenziale del tessuto produttivo dell'industria italiana, incidendo per il 23,5% sul fatturato dell'alimentare, pari nel 2006 a 108 miliardi di euro. Il rapporto diretto con i soci in fase di approvvigionamento ed il rilevante ruolo rivestito nella fase della trasformazione alimentare consentono a queste imprese di offrire robuste garanzie sulla sicurezza e sulla qualità dei loro prodotti lungo tutta la filiera produttiva e dell'origine italiana delle materie prime. Sono quindi una perfetta espressione della produzione *made in Italy*.

UN CASO DI ECCELLENZA

Dall'analisi territoriale emergono differenze evidenti, che mettono in luce un forte dualismo fra nord e sud del Paese. Se è vero che il tessuto produttivo cooperativo, in termini di imprese e soci, è distribuito in maniera omogenea fra le diverse aree, viceversa la ricchezza e l'occupazione creata sono fortemente localizzati al Nord. In quest'area si concentra la cooperazione più avanzata: le imprese del settentrione - il 42% del totale nazionale - realiz-



Foto Govoni

zano il 78% del fatturato della cooperazione, con il 63% degli addetti.

È proprio l'Emilia-Romagna a costituire un caso di eccellenza: 865 cooperative con una dimensione media aziendale nettamente più elevata della media italiana (circa 12 milioni di euro di fatturato medio per azienda cooperativa, contro i 5,3 milioni a livello nazionale) sviluppano circa un terzo del giro d'affari del sistema cooperativo agricolo nazionale. Nel complesso si tratta di più di 10 miliardi di valore, quasi 28 mila addetti e più di 152 mila soci aderenti. L'Emilia-Romagna primeggia nel lattiero-caseario, nell'ortofrutta e nella zootecnia da carne, settori che insieme contribuiscono per il 63% alla produzione di ricchezza della cooperazione regionale, cui si aggiunge anche un rilevante contributo dei servizi.

È qui che si concentrano esperienze di grande successo. Basti pensare che nella classifica delle prime 50 imprese alimentari italiane figurano ben 10 imprese cooperative, 7 delle quali con sede in Emilia Romagna (per un'incidenza sulla "Top 50" che raggiunge l'8% del giro d'affari e il 7% dell'occupazione). Fra queste spiccano Granlatte e Conserve Italia, rispettivamente al tredicesimo e quattordicesimo posto dopo le grandi imprese italiane internazionalizzate (Barilla, Ferrero, Parmalat) e colossi multinazionali quali Unilever e Nestlé. Di notevole rilievo anche altri esempi quali il consorzio cooperativo Gesco e Progeo, nel settore dei servizi, Unipeg (zootecnia da carne) e Caviro (vitivinicolo).

Il consolidamento del fenomeno cooperativo in regione ed il suo progressivo irrobustimento è dimostrato dal fatto che delle circa 100 cooperative italiane con fatturato superiore ai 40 milioni di euro, quasi la metà si trova in Emilia-Romagna: 47 grandi cooperative che nel 2006 hanno realizzato un fatturato di 7,5 miliardi di euro, creando 16.500 posti di lavoro.

UN MODELLO AVANZATO E DINAMICO

Uno modello organizzativo che si dimostra dunque in grado di valorizzare le imprese agricole del territorio, veicolando gran parte della materia prima agricola regionale. Non solo. Per soddisfare le proprie esigenze produttive le grandi imprese cooperative emiliano-romagnole estendono il loro bacino di approvvigionamento anche fuori regione, valorizzando soprattutto la produzione ortofrutticola del sud Italia. Infatti, il 63% degli approvvigionamenti proviene dalla stessa Emilia-Romagna (a livello nazionale la stessa percentuale supera addirittura l'80%), mentre quasi il 32% arriva

da altre regioni italiane e il 5% è di origine estera. Per le stesse ragioni scende invece la percentuale di conferimenti dai soci sul totale degli approvvigionamenti, passando dall'82% della media nazionale a poco più del 75%.

Un modello di cooperazione avanzato e dinamico, con elevata propensione all'investimento ed un maggior orientamento al mercato estero. Il 46% delle cooperative ha fatto investimenti nel 2007, contro una propensione media nazionale del 44%, per una spesa complessiva in aumento rispetto agli

Graf. 1 - Elementi di dinamicità delle cooperazione in Emilia - Romagna (anno 2006).



anni precedenti. La propensione per il 2008 esprime inoltre un buon livello di fiducia: quasi la metà delle imprese dell'Emilia-Romagna investono, in controtendenza rispetto alle previsioni espresse dal sistema cooperativo italiano, in generale orientato piuttosto verso una contrazione degli investimenti. Certo questi dati si riferiscono al periodo precedente all'acuirsi della grave crisi economico-finanziaria attuale, ma sono comunque indicativi di un più spiccato dinamismo rispetto alle cooperative di altre regioni.

La maggiore strutturazione produttiva e la migliore organizzazione commerciale delle imprese cooperative emiliano-romagnole emerge anche nel rapporto con il mercato, che le vede più aperte ai mercati internazionali rispetto alla media nazionale.

Sono tutti punti di forza del modello cooperativo, che rimane però fedele alla sua *mission* ed al suo legame con la base sociale: la massimizzazione del valore trasferito ai soci rimane, infatti, l'asse portante della strategia di queste imprese. ■

Il profilo dell'impresa: realità "deboli" e "robuste"

SILVIA ZUCCONI
Nomisma, Bologna

Nel sistema cooperativo agroalimentare coesistono caratteristiche trasversali a tutte le tipologie d'impresa accanto ad elementi di forte specificità, come è emerso dall'indagine strutturale sviluppata dall'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana su un campione rappresentativo di 300 imprese cooperative.

Tra le caratteristiche comuni, la forza espressa dal solido legame tra impresa cooperativa e base sociale è sicuramente la più importante: il 97% delle imprese della cooperazione è, infatti, a mutualità prevalente, con un'incidenza media dei conferimenti sul totale degli approvvigionamenti che si attesta al 77%.

L'altro tratto ricorrente è il forte radicamento sul territorio, che emerge con evidenza sia nei rapporti a monte, sia in quelli a valle del processo produt-

tivo. La materia prima impiegata è di origine prevalentemente locale o tutt'al più regionale: l'81% degli approvvigionamenti deriva da soci e fornitori che gravitano nello stesso territorio d'azione della cooperativa. Anche il mercato servito è prossimo alla cooperativa: il fatturato è generato per lo più da clienti locali (61%) mentre un'altra quota importante delle vendite arriva dall'ambito nazionale (32%); i mercati internazionali (7%) sono in genere esclusiva di imprese di grandi dimensioni.

LE DIFFERENZE

All'interno di questi tratti comuni, è possibile però distinguere profili d'impresa che si differenziano sia per altri caratteri strutturali, che per modalità di gestione ed organizzazione.

Esiste ad esempio una diversa capacità di risposta



Foto Dell'Aquila

Tab. 1 - Caratteri distintivi dei modelli cooperativi di impresa "debole" e "robusta" (peso % in termini di numerosità di aziende, anno 2006).

	Imprese deboli	Imprese robuste	Totale cooperazione
Caratteri strutturali			
Cooperative con fatturato 2006 > 40 mln di euro	3,2%	21,7%	12,0%
Cooperative con più di 3 stabilimenti	9,6%	19,6%	14,4%
Addetti (media)	11	67	38
Soci (media)	215	401	305
Caratteri di dinamicità			
Peso dei conferimenti	90%	70%	77%
Realizzazione di investimenti	66,0%	86,7%	75,9%
Protagonista di innovazioni fra il 2003 e il 2006	48,1%	92,3%	69,2%
Certificazioni di qualità	54,5%	78,3%	65,9%
Processi di integrazione/concentrazione	21,8%	55,9%	38,1%
Presenza sui mercati esteri	7,1%	55,2%	30,1%
Produzione di prodotti biologici	8,3%	24,5%	16,1%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana

di mercato, soprattutto in base alla localizzazione geografica e alla dimensione d'impresa, che rappresentano i principali caratteri strutturali, tra loro interconnessi, di differenziazione del modello cooperativo.

Nel nord Italia la dimensione è più grande e l'impresa più strutturata, caratteristiche che si riflettono anche sugli aspetti organizzativi, gestionali e strategici: il numero di stabilimenti della cooperativa è più ampio, si registra una maggiore articolazione delle funzioni aziendali dedicate ad attività specifiche (vendite, acquisti, ricerca e sviluppo), è più frequente il ricorso a fornitori esterni, nonostante il peso dei conferimenti rimanga comunque elevato (75%).

Nel meridione, invece, il tessuto produttivo risulta solitamente più polverizzato in molte imprese di piccola dimensione, caratterizzate da un ancor più forte legame con il territorio (sia con i soci che con il mercato servito): il peso dei conferimenti assume rilevanza ancora maggiore (87% del totale degli approvvigionamenti).

Le differenze emergono ancor più marcatamente attraverso l'identificazione di veri e propri modelli tipologici d'impresa. Da una parte si distingue un insieme di imprese cooperative più intraprendenti, capaci di recepire le istanze del mercato e di adeguarsi ad esse, con una gestione e una struttura organizzativa più articolata, che sanno innovarsi e che funzionano da traino per l'intero sistema cooperativo agroalimentare, con un diffuso presidio delle fasi a valle della filiera ed una maggiore incidenza delle aziende che curano anche la

commercializzazione dei prodotti. Tali cooperative, localizzate soprattutto al nord (63%), possono essere definite "a strutturazione robusta" e rappresentano il 48% del sistema complessivo.

Sul fronte opposto, vi è un mondo cooperativo dove il legame con il territorio è ancor più intenso, associato ad un modello gestionale ed organizzativo più tradizionale. Queste sono aziende meno strutturate, più piccole, dedite soprattutto alle fasi a monte della filiera, meno inclini all'innovazione e alla produzione secondo disciplinari di qualità certificata, con bassa propensione agli investimenti e con un mercato quasi esclusivamente nazionale. Per il loro profilo, tali imprese, che rappresentano il 52% del totale, possono essere definite "a strutturazione debole".

I due modelli individuati rappresentano due risposte alternative esercitando due funzioni diverse; le imprese "robuste" hanno una capacità competitiva da spendere a livello nazionale e, in alcuni casi, anche internazionale; quelle "deboli" hanno una spiccata e non meno importante funzione sul territorio in cui agiscono, riuscendo a ritagliarsi un ruolo di primo piano su un bacino di rilievo locale e rispondendo ad esigenze specifiche di realtà più circoscritte. I principali caratteri che contraddistinguono i due modelli cooperativi sono riassunti nelle tabelle 1 e 2.

UNA SITUAZIONE IN MOVIMENTO

Questa classificazione non deve essere però considerata né statica, né definitiva, poiché vi sono cooperative con caratteristiche potenziali tali da met-

Tab. 2 - La strategia delle aziende cooperative.

Imprese deboli	Imprese robuste
Principali concorrenti sul mercato nazionale	
Cooperative di rilievo locale	Cooperative di rilievo nazionale
	Imprese di rilievo nazionale/internazionale
	Impresa estera/multinazionale
Ambiti competitivi da rafforzare	
Efficienza in termini di costi	Efficienza logistica
Ampiezza della gamma produttiva	Capacità di marketing e vendite - Immagine aziendale
Principi a cui si ispira la strategia	
Crescita dimensionale	Massimizzazione del valore dei soci
	Accesso a nuovi mercati
Non esiste nessuna strategia: 7,7%	Diversificazione di prodotto

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana

tere in campo già nel medio periodo alcuni cambiamenti. I due modelli non sono così tra loro disgiunti, tanto che in una proiezione futura il passaggio di imprese da un gruppo all'altro rimane possibile. Non è, infatti, un caso, ad esempio, che tra le imprese "deboli" esista un sottogruppo non trascurabile (21% delle cooperative che vi appartengono) che indica nella crescita delle dimensioni il primo principio ispiratore della strategia

aziendale, sottolineando la tensione verso un modello d'impresa più strutturato e vicino a quello tratteggiato per le imprese "robuste". D'altro canto, non per tutte le imprese cooperative "robuste" le performance raggiunte sono pienamente soddisfacenti (10%), tanto da lasciare intravedere difficoltà che potrebbero generare una involuzione verso un modello meno avanzato.

Il risultato economico dei due modelli d'impresa è comunque positivo soprattutto per le cooperative "robuste": il 55% ha dichiarato di aver incrementato il proprio fatturato nel periodo 2003-2006. Anche tra le "deboli" esiste un'ampia quota che ha avuto un andamento positivo del fatturato (36%). A guidare i risultati economici delle aziende non è quindi necessariamente il modello d'impresa, ma anche la specifica congiuntura del settore di appartenenza, accanto alla capacità di costruirsi capacità competitiva e un posizionamento su singoli segmenti di mercato.

Qual che è certo è che i modelli individuati offrono una rappresentazione più puntuale del sistema cooperativo agroalimentare italiano, i cui risultati suggeriscono l'esistenza di specificità che non possono essere trascurate, richiedendo risposte specifiche soprattutto negli indirizzi e negli strumenti di politica di settore. ■

La concentrazione, un obiettivo strategico

PAOLO BONO
Nomisma, Bologna

Nell'attuale contesto competitivo le performance d'impresa risultano spesso legate alle dimensioni aziendali. Ciò assume un significato particolare nel settore agroalimentare italiano, caratterizzato da un elevato numero di piccole e medie imprese. La ridotta dimensione aziendale non sempre garantisce adeguati standard di efficienza tecnica dei processi, sovente ha scarse competenze umane e ridotta capacità di investimento per il riposizionamento di mercato e la valorizzazione del prodotto e, da ultimo, non favorisce i rapporti commerciali e contrattuali con la grande distribuzione organizzata. È per questi motivi che la ricerca di una dimensione aziendale più strutturata e consona alle esigenze del mercato appare come un obiettivo strategico per molti operatori. La via principale per raggiungere questo obiettivo

è spesso quella dei processi di concentrazione e integrazione. Questi ultimi si concretizzano generalmente in operazioni di fusione, acquisizione o costituzione di *joint venture*, tutte operazioni che risultano rilevanti non solo per il loro valore economico, ma soprattutto per quello strategico.

Per tali motivi, il Rapporto 2006-2007 sulla cooperazione agricola italiana ha dedicato un approfondimento sui processi di concentrazione che hanno visto protagonista il sistema cooperativo.

UN'INDAGINE SUI PROCESSI

Grazie a un'indagine campionaria su 300 cooperative agroalimentari sono emerse alcune interessanti indicazioni sulla diffusione di tali processi e la percezione degli operatori, nonché sulle fasi di attività interessate e gli impatti sulle imprese coinvolte.

Per rispondere alle sollecitazioni del mercato, il 39% delle cooperative agroalimentari ha intrapreso percorsi di integrazione aziendale, alla ricerca di una riconfigurazione produttiva e commerciale della propria attività. Si tratta di una parte significativa del tessuto cooperativo, che risulta tuttavia sensibilmente inferiore alla quota di coloro che reputa tali processi funzionali al perseguimento degli obiettivi aziendali (il 66%); la diffusione di queste operazioni è, infatti, spesso limitata dalla frequente assenza delle capacità finanziarie e manageriali richieste dalla loro implementazione e gestione o dalle resistenze espresse dalla base sociale.

In ogni caso, la propensione all'integrazione cambia sensibilmente a seconda delle caratteristiche strutturali delle imprese; in particolare, questi processi si realizzano con maggiore frequenza tra le cooperative più strutturate, generalmente localizzate nel nord Italia.

Coerentemente con gli scopi mutualistici che ne giustificano la forma giuridica, sotto la spinta promotrice del *management*, le scelte strategiche che portano le cooperative a intraprendere un percorso di concentrazione tendono anzitutto verso la massimizzazione del valore dei soci e il rafforzamento della base sociale.

In molti casi, questi percorsi coinvolgono esclusi-

Tab. 1 - Principali effetti positivi per la cooperativa derivanti dal processo di concentrazione realizzato.

Maggiore efficienza aziendale	55%
Possibilità di accesso ai nuovi mercati	39%
Maggiore controllo sulla filiera produttiva	25%
Maggiore qualità dei prodotti	23%
Maggiore qualità dei processi	20%
Efficiente riconfigurazione organizzativa	16%
Crescita di competenze e <i>know how</i>	11%
Accresciuta capacità di innovazione	7%
Altro	13%
Nessuno	6%

Quota % sul totale delle imprese che hanno realizzato processi di concentrazione/integrazione (risposta multipla). Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta

vamente realtà cooperative e si concretizzano nell'integrazione di singole fasi di attività (tramite consorzi cooperativi di secondo grado) o in processi di fusione. È proprio in quest'ultima tipologia di operazioni che solitamente si manifestano le maggiori resistenze dei soci, probabilmente perché esse presuppongono un fusione di culture cooperative e reti di relazione profondamente differenti.



Foto Marchetti

Tab. 2 - Ai fini di un miglioramento dell'attività della cooperativa, i processi di concentrazione/integrazione potrebbero risultare...

Utili e realizzabili	57%
Utili ma non realizzabili	23%
Inutili	14%
Non risponde	6%
Totale	100%

Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta

Meno diffuse appaiono invece le acquisizioni, di controllo o di minoranza, di imprese non cooperative o la costituzione di *joint venture*; in genere, queste operazioni sono infatti portate avanti dalle realtà di maggiori dimensioni economiche e capacità finanziarie.

L'IMPATTO SULLE IMPRESE

I processi di integrazione aziendale sembrano nel complesso avere un impatto positivo sulla struttura economica e gestionale delle cooperative agroalimentari: larga parte delle imprese che hanno adottato queste operazioni (94%) ne ha in qualche modo tratto un vantaggio competitivo e nella maggior parte dei casi (61%) non sono emerse criticità.

I problemi riscontrati hanno riguardato la perdita di autonomia decisionale e una non adeguata riconfigurazione organizzativa dell'attività alle mutate esigenze funzionali dell'impresa. I vantaggi si sono in genere concretizzati nel conseguimento di una maggiore efficienza aziendale e nell'accesso a nuovi mercati. Non sono comunque rari i casi in cui i processi di integrazione hanno consentito un maggior controllo sulla filiera pro-

duktiva e una maggiore qualità dei prodotti e dei processi aziendali.

Le operazioni di concentrazione sembrano quindi focalizzate anzitutto su fattori tecnico-produttivi (alla ricerca di una maggiore efficienza tecnica o di un riposizionamento di prodotto) e sulla gestione commerciale, mentre sono pochi i casi in cui queste operazioni risultano funzionali ad aspetti trasversali, come la riconfigurazione organizzativa dell'attività di impresa, l'accrescimento di competenze e di *know how* o la capacità di innovare.

Per una buona parte del sistema cooperativo agroalimentare (39%) i processi di integrazione hanno quindi costituito uno strumento utile ad accrescere la competitività di mercato e la capacità di risposta alle aspettative della base sociale.

Ma il tema della concentrazione potrebbe avere una valenza ancora maggiore in prospettiva, considerando la percezione su questi processi da parte di quel 61% delle cooperative agroalimentari che fino ad oggi non ne è mai stato coinvolto.

Per gran parte di esse (80%), l'integrazione con altre realtà rappresenta una risposta utile ad affrontare il contesto competitivo e nella maggior parte dei casi a questa percezione si affianca l'idea che si tratti di un'opzione realisticamente realizzabile relativamente alla propria realtà aziendale. Esiste quindi un bacino piuttosto ampio di imprese cooperative propense ad intraprendere operazioni di concentrazione nel prossimo futuro.

Tra le modalità di concentrazione che queste cooperative prenderebbero in considerazione il *consorzio cooperativo* è quella che riscuote i maggiori consensi, dato l'ampio grado di autonomia che questa forma di concentrazione garantirebbe e, di conseguenza, il minore impatto che ne deriverebbe in termini di tensioni nel rapporto tra cooperativa e base sociale.

Così come è avvenuto per le cooperative che hanno già affrontato e implementato un processo di integrazione, anche per quelle che potrebbero farlo nel prossimo futuro i principali fattori che ostacolano simili percorsi restano l'inadeguata struttura patrimoniale e finanziaria, la mancanza delle competenze manageriali e gestionali necessarie, nonché le resistenze espresse dalla base associativa.

Se quindi il tema dell'aggregazione resta una possibile via per accrescere la competitività delle imprese, la definizione delle politiche che dovrebbero sostenere questo processo nel sistema cooperativo agroalimentare non può prescindere dal considerare il diffuso *deficit* manageriale e finanziario delle aziende e i particolari meccanismi di *governance* che regolano l'impresa cooperativa. ■



Foto Cervellati