

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

DOTTORATO IN ECONOMIA DELLA PRODUZIONE E DELLO SVILUPPO

XXV Ciclo



LA COOPERAZIONE ITALIANA

**Funzione e rilevanza economica: un *focus* particolare
sui settori non bancari**

Relatore:

Prof. Gioacchino Garofoli

Correlatore:

Prof. Carlo Borzaga

Dottorando:

Eddi Fontanari

Anno accademico 2013 – 2014

Indice

<i>Ringraziamenti</i>	1
INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO I - La rilevanza economica e occupazionale della cooperazione italiana: un'analisi d'impatto con il metodo dei 'conti satellite'	9
1. Introduzione	9
2. La metodologia.....	12
2.1 L'analisi Input/Output.....	12
2.2 Variante alternativa al modello classico	16
2.3 Presentazione analitica	18
2.3.1 Definizioni preliminari	18
2.3.2 Caso generale	19
2.3.2 Caso con due sottosistemi	21
2.3.3 Impostazione alternativa	24
3. Costruzione del 'conto satellite' della cooperazione italiana.....	25
4. Le risorse mobilitate dalla cooperazione in Italia nel 2009.....	30
4.1 Descrizione della popolazione d'indagine.....	30
4.2 Il contributo della cooperazione all'economia italiana	34
4.2.1 Il contributo complessivo	35
4.2.2 Analisi settoriale: il contributo diretto.....	37
4.2.3 Analisi settoriale: il contributo totale.....	41
5. Conclusioni	44

CAPITOLO II - Cooperative <i>versus</i> For profit: un'analisi comparata delle performance	47
1. Una lettura economica dell'impresa cooperativa	47
2. Metodologia d'analisi	54
3. La scelta degli indicatori	56
4. Descrizione della banca dati utilizzata	63
4.1 Le fonti	63
4.2 L'universo	63
5. Analisi comparata	68
5.1 Approfondimenti settoriali	68
5.1.1 Commercio alimentare al dettaglio	69
5.1.2 Agricoltura	74
5.1.3 Manifattura 'stretta'	79
5.1.4 Industria alimentare e delle bevande	84
5.1.5 Servizi 'stretti'	89
5.2 Un inquadramento dei principali risultati dell'analisi	94
5.3 La distribuzione delle cooperative tra i sottosettori della manifattura e dei servizi	95
5.3.1 Presenza delle cooperative nei sottosettori manifatturiero e terziario	96
5.3.2 Qual è la modalità di distribuzione delle cooperative nei sottosettori manifatturieri e terziari?	99
6. Conclusioni	101
CAPITOLO III - La funzione anticiclica delle cooperative italiane	105
1. Introduzione	105
2. Descrizione del campione e della metodologia	108

2.1 Il campione	108
2.2 La metodologia	111
3. L'analisi.....	113
3.1 Evoluzione dei tassi di crescita totali	113
3.2 Evoluzione dei tassi di crescita nel terziario 'stretto'	115
3.3 Evoluzione dei tassi di crescita nella manifattura 'stretta'	118
3.4 Gli effetti sulla redditività.....	121
3.5 Le determinanti della crescita del valore aggiunto	124
4. Un esercizio.....	130
5. Conclusioni	135
APPENDICE AL CAPITOLO III.....	137
CAPITOLO IV - La cooperazione agricola: due casi di studio	145
1. Introduzione	145
2. Perché nascono le cooperative agricole?	149
3. Le cooperative agricole e il nuovo scenario di mercato	151
3.1 Ripercussioni delle mutate condizioni di mercato sulle <i>marketing cooperative</i>	151
3.2 <i>Ill-defined property rights</i> : i problemi di capitalizzazione.....	152
4. Una visione più 'aperta' della cooperativa agricola: l'impresa <i>knowledge-based</i>	156
5. Il caso Sant'Orsola	165
5.1 Breve evoluzione storica e quadro evolutivo della cooperativa ..	165
5.2 <i>Governance</i> dell'impresa e della filiera produttiva.....	181
5.2.1 Disegno istituzionale.....	181
5.2.2 Il presidio della <i>supply chain</i> e della conoscenza attraverso la cooperativa	184

5.2.3 La creazione di conoscenza diffusa.....	194
5.3 L'impatto sullo sviluppo locale	199
6. Il caso Melinda.....	210
6.1 Contestualizzazione ed evoluzione storica	210
6.2 Struttura e quadro evolutivo del sistema 'Melinda'	215
6.3 Disegno istituzionale	228
6.4 La <i>governance</i> della <i>supply chain</i>	230
6.5 L'impatto sullo sviluppo locale	243
7. Principali insegnamenti dai casi di studio	251
CONCLUSIONI	259
Bibliografia	263

Indice delle Figure

CAPITOLO II

Figura 2.1 – Struttura logica degli indicatori, 58

CAPITOLO III

Figura 3.1 - Numeri indici a base mobile del valore aggiunto del totale di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 113

Figura 3.2 - Numeri indici a base mobile dei redditi da lavoro dipendente del totale di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 114

Figura 3.3 - Numeri indici a base mobile delle retribuzioni del totale di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 114

Figura 3.4 - Numeri indici a base mobile del valore aggiunto del terziario di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 116

Figura 3.5 - Numeri indici a base mobile dei redditi da lavoro dipendente del terziario di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 117

Figura 3.6 - Numeri indici a base mobile delle retribuzioni del terziario di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 117

Figura 3.7 - Numeri indici a base mobile del valore aggiunto della manifattura di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 119

Figura 3.8 - Numeri indici a base mobile dei redditi da lavoro dipendente della manifattura di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 120

Figura 3.9 - Numeri indici a base mobile delle retribuzioni della manifattura di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti), 120

APPENDICE AL CAPITOLO III

Figura A1 – Numeri indici a base mobile del valore aggiunto del totale di coop, spa e srl. %; valori a prezzi correnti. Anni 2006 – 2012, 138

Figura A2 – Numeri indici a base mobile dei redditi da lavoro dipendente del totale di coop, spa e srl. %; valori a prezzi correnti. Anni 2006 – 2012, 138

Figura A3 – Numeri indici a base mobile del capitale investito del totale di coop, spa e srl. %; valori a prezzi correnti. Anni 2006 – 2012, 139

Figura A4 – Numeri indici a base mobile del patrimonio netto del totale di coop, spa e srl. %; valori a prezzi correnti. Anni 2006 – 2012, 140

Figura A5 – Indice di patrimonializzazione del totale di coop, spa e srl. Anni 2006 – 2012, 141

Figura A6 – Risultato d’esercizio del totale di coop, spa e srl. In migliaia di euro; valori a prezzi correnti (su scala logaritmica base 10). Anni 2006 – 2012, 142

Figura A7 – Redditi da lavoro dipendente per ogni euro di valore aggiunto di coop, spa e srl – anni 2006 – 2012, 142

CAPITOLO IV

Figura 4.1 – Modelli alternativi di *governance* delle cooperative agricole, 154

Figura 4.2 – Andamento della base sociale di Sant’Orsola – anni 1979 – 2012, 169

Figura 4.3 – Fatturato totale e della frutta di Sant’Orsola – anni 2007 – 2011 (in migliaia di euro), 175

Figura 4.4 – Quantità di frutta commercializzata da Sant’Orsola per fornitore – anni 2007 – 2011 (in Kg), 176

Figura 4.5 – Prezzo di vendita e prezzo liquidato ai soci per Kg di produzione – anni 2007 – 2011, 176

Figura 4.6 – Ripartizione del valore della produzione generato dal sistema Sant’Orsola per destinazione – anni 2007 – 2011 (per unità di valore), 178

Figura 4.7 – *Supply chain* della frutta fresca, 184

Figura 4.8 – Investimenti fissi lordi per unità di valore della produzione – anni 2007 – 2011 (in %; valori a prezzi correnti), 199

Figura 4.9 – Composizione della base sociale di Sant’Orsola per classe d’età – anno 2010, 201

Figura 4.10 – Composizione della base sociale di Sant’Orsola per intervalli di SAU – anno 2010, 202

Figura 4.11 – Simulazione della distribuzione tra i vari nodi del valore creato lungo la catena produttiva dei piccoli frutti ‘Sant’Orsola’ (€/Kg) – anno 2011, 206

Figura 4.12 – Simulazione della distribuzione tra i vari nodi del valore creato lungo la catena produttiva dei piccoli frutti ‘Sant’Orsola’ (in %) – anno 2011, 206

Figura 4.13 – Generazione di valore aggiunto in provincia di Trento per tipologia di contributo – anno 2009 (in milioni di euro), 208

Figura 4.14 – Attivazione di ULA in provincia di Trento per tipologia di contributo – anno 2009, 208

Figura 4.15 – Composizione varietale della produzione conferita dai soci ‘Melinda’, 221

Figura 4.16 – Quantità conferita e valore della produzione (in migliaia di euro e in tonnellate) – anni ‘02 – ‘03/’11 – ‘12, 222

Figura 4.17 - Variazione della resa degli impianti delle aziende agricole socie: numeri indici a base fissa (anno base: '02 - '03): anni '02 - '03/'11 - '12, 222

Figura 4.18 - Investimenti fissi lordi per unità di valore della produzione - anni '06 - '07/'11 - '12 (in %; valori a prezzi correnti), 223

Figura 4.19 - Andamento della 'scopertura' degli investimenti lordi del sistema 'Melinda' (in migliaia di euro) - anni '02 - '03/'11 - '12, 223

Figura 4.20 - Prezzi liquidati dal Consorzio alle aziende agricole socie (in €/Kg) - anni '02 - '03/'11 - '12, 225

Figura 4.21 - Resa €/ha delle aziende agricole socie con risarcimento assicurativo (in migliaia di euro) - anni '02 - '03/'11 - '12, 225

Figura 4.22 - Coefficiente dei ricavi di vendita liquidati ai soci (in euro) - anni '02 - '03/'11 - '12, 226

Figura 4.23 - Quantità di ortofrutta veicolata al dettaglio in Italia per canale commerciale (in %) - anni '02 - '03/'11 - '12, 227

Figura 4.24 - Quantità di mele 'Melinda' veicolate da ciascun canale commerciale (in %) - anni '02 - '03/'11 - '12, 227

Figura 4.25 - Differenziale di prezzo tra le mele 'Melinda' e quelle degli altri operatori trentini - anni 2006 - 2010, 244

Figura 4.26 - Incidenza dei soci 'Melinda' sul numero di contadini trentini per tipologia (in %) - anno 2010, 245

Figura 4.27 - Incidenza di Melinda sulla SAU destinata alle coltivazioni e alla frutticoltura (in %) - anno 2010, 246

Figura 4.28 - Incidenza di Melinda sulla produzione lorda vendibile della frutticoltura trentina - anno 2010, 247

Figura 4.29 - Contributo di Melinda alla generazione del valore aggiunto dell'agricoltura trentina - anno 2010, 247

Figura 4.30 - Simulazione della distribuzione tra i vari nodi del valore creato lungo la catena produttiva delle mele Golden 'Melinda' (€/Kg) - anno 2010, 248

Figura 4.31 - Simulazione della distribuzione tra i vari nodi del valore creato lungo la catena produttiva delle mele Golden 'Melinda' (in %) - anno 2010, 249

Figura 4.32 - Ripartizione del valore della produzione generato dal sistema Melinda per destinazione - anni '06 - '07/'11 - '12 (per unità di valore), 249

Figura 4.33 - Generazione di valore aggiunto in provincia di Trento per tipologia di contributo - anno 2010 (in milioni di euro), 250

Figura 4.34 - Attivazione di ULA in provincia di Trento per tipologia di contributo - anno 2010, 250

Indice delle Tabele

CAPITOLO I

Tabella 1.1 - Matrice Input/Output, 13

Tabella 1.2 - Disposizione delle branche economiche, 29

Tabella 1.3 - Le imprese cooperative e le controllate utilizzate per l'analisi d'impatto - anno 2009, 31

Tabella 1.4 - Valore della produzione scomposto in cooperative e controllate per settore economico - anno 2009 (in milioni di euro), 33

Tabella 1.5 - Risorse mobilitate dalla cooperazione in Italia - anno 2009, 36

Tabella 1.6 - Valore aggiunto attivato dalla cooperazione in Italia per settore economico - anno 2009: contributo diretto, 37

Tabella 1.7 - ULA dipendenti attivate dalla cooperazione in Italia per settore economico - anno 2009: contributo diretto, 39

Tabella 1.8 - ULA totali attivate dalla cooperazione in Italia per settore economico - anno 2009: contributo diretto, 40

Tabella 1.9 - Valore aggiunto attivato dalla cooperazione in Italia - anno 2009: contributo totale, 42

Tabella 1.10 - Occupazione attivata dalla cooperazione in Italia per settore economico (in migliaia di ULA) - anno 2009: contributo totale, 43

CAPITOLO II

Tabella 2.1 - Processo di generazione e di distribuzione della ricchezza, 59

Tabella 2.2 - Bilanci elaborabili dell'anno 2009 presenti presso le Camere di Commercio per forma giuridica, 64

Tabella 2.3 - Bilanci elaborabili dell'anno 2009 presenti presso le Camere di Commercio per classe dimensionale, 64

Tabella 2.4 - Diffusione delle forme d'impresa in termini di unità imprenditoriali (in %), 65

Tabella 2.5 - Distribuzione di ciascuna forma d'impresa per classe dimensionale in termini di unità imprenditoriali, 66

Tabella 2.6 - Distribuzione di ciascuna forma d'impresa per settore economico in termini di unità imprenditoriali, 67

Tabella 2.7 - Distribuzione di ciascuna forma d'impresa per settore economico in termini di unità imprenditoriali (in %), 67

Tabella 2.8 - Distribuzione del valore aggiunto di ciascuna forma d'impresa per settore economico (in milioni di euro), 68

Tabella 2.9 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Commercio alimentare - anno 2009, 69

Tabella 2.10 - Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) - Commercio alimentare - anno 2009, 70

Tabella 2.11 - Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009, 71

Tabella 2.12 - Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009, 71

Tabella 2.13 - Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009, 71

Tabella 2.14 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009, 72

Tabella 2.15 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009, 72

Tabella 2.16 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009, 72

Tabella 2.17 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009, 73

Tabella 2.18 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Agricoltura - anno 2009, 74

Tabella 2.19 - Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009, 75

Tabella 2.20 - Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009, 75

Tabella 2.21 - Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) - Agricoltura - anno 2009, 75

Tabella 2.22 - Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009, 76

Tabella 2.23 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009, 77

Tabella 2.24 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009, 77

Tabella 2.25 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009, 77

Tabella 2.26 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009, 79

Tabella 2.27 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Manifattura - anno 2009, 80

Tabella 2.28 - Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) - Manifattura - anno 2009, 80

Tabella 2.29 - Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009, 80

Tabella 2.30 - Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009, 81

Tabella 2.31 - Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009, 81

Tabella 2.32 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009, 82

Tabella 2.33 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009, 82

Tabella 2.34 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009, 82

Tabella 2.35 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009, 83

Tabella 2.36 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Industria alimentare - anno 2009, 85

Tabella 2.37 - Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) - Industria alimentare - anno 2009, 85

Tabella 2.38 - Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009, 85

Tabella 2.39 - Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009, 86

Tabella 2.40 - Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009, 86

Tabella 2.41 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009, 87

Tabella 2.42 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009, 87

Tabella 2.43 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009, 88

Tabella 2.44 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009, 89

Tabella 2.45 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Commercio alimentare - anno 2009, 90

Tabella 2.46 - Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) - Terziario - anno 2009, 90

Tabella 2.47 - Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009, 91

Tabella 2.48 - Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009, 91

Tabella 2.49 - Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009, 91

Tabella 2.50 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009, 92

Tabella 2.51 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009, 92

Tabella 2.52 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009, 92

Tabella 2.53 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009, 93

Tabella 2.54 - Indice di composizione della manifattura in termini di unità imprenditoriali per forma d'impresa (in %), 97

Tabella 2.55 - Indice di composizione dei servizi in termini di imprese per forma d'impresa (in %), 98

Tabella 2.56 - Coefficiente di correlazione tra il capitale medio investito e la diffusione delle forme d'impresa nei sottosettori della manifattura e del terziario, 100

CAPITOLO III

Tabella 3.1 - Imprese, valore aggiunto e redditi da lavoro dipendente del totale di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in milioni di euro*), 108

Tabella 3.2 - Numero cooperative campionate per settore e area geografica, 109

Tabella 3.3 - Numero spa campionate per settore e area geografica, 110

Tabella 3.4 - Imprese, valore aggiunto e redditi da lavoro dipendente del terziario di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in milioni di euro*), 116

Tabella 3.5 - Imprese, valore aggiunto e redditi da lavoro dipendente della manifattura di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in milioni di euro*), 118

Tabella 3.6 - Tassi di crescita di valore aggiunto e redditi da lavoro dipendente di cooperative e spa - anni 2006 - 2010 (in %), 122

Tabella 3.7 - Incidenza dei redditi da lavoro dipendente sul valore aggiunto per forma d'impresa - anni 2006 - 2010 (in %), 123

Tabella 3.8 - Reddito operativo (Mol) di cooperative e spa - anni 2006 - 2010 (in %), 123

Tabella 3.9 - Scomposizione dei tassi di crescita del valore aggiunto complessivo di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %), 124

Tabella 3.10 - Scomposizione dei tassi di crescita del valore aggiunto di coop e spa per settore economico - 2006 - 2007 (in %), 127

Tabella 3.11 - Scomposizione dei tassi di crescita del valore aggiunto per settore economico di coop e spa - 2008 - 2009 (in %), 128

Tabella 3.12 - Scomposizione dei tassi di crescita del valore aggiunto per settore economico di coop e spa - 2006 - 2010 (in %), 129

Tabella 3.13 - Tasso di crescita del valore aggiunto italiano garantito dal 2006 al 2010 dalla miglior performance delle cooperative rispetto alla media delle altre imprese - macrosettori (in %), 130

Tabella 3.14 - Tasso di crescita del valore aggiunto italiano garantito dal 2006 al 2010 dalla miglior performance delle cooperative rispetto alla media delle altre imprese - branche (in %), 131

Tabella 3.15 - Crescita dell'economia italiana 'a tasso cooperativo' (in %), 132

Tabella 3.16 - Crescita dei servizi nazionali 'a tasso cooperativo' (in %), 132

Tabella 3.17 - Tasso di crescita del valore aggiunto italiano garantito dal 2006 al 2010 dalla miglior performance delle spa rispetto alla media delle altre imprese - macrosettori (in %), 133

Tabella 3.18 - Tasso di crescita del valore aggiunto italiano garantito dal 2006 al 2010 dalla miglior performance delle spa rispetto alla media delle altre imprese - branche (in %), 134

Tabella 3.19 - Crescita dell'economia italiana 'a tasso capitalistico' (in %), 135

Tabella 3.20 - Crescita dei servizi nazionali a 'tasso capitalistico' (in %), 135

CAPITOLO IV

Tabella 4.1 - Produzione italiana di fragole, ciliegie e piccoli frutti per regione (in t), 172

Tabella 4.2 - Produzione italiana di fragole, ciliegie e piccoli frutti per produttore (in t), 172

Tabella 4.3 - Provenienza della produzione commercializzata da Sant'Orsola (in %), 173

Tabella 4.4 - Consumi italiani di piccoli frutti 'veicolati' da Sant'Orsola (in %), 174

Tabella 4.5 - Distribuzione del fatturato di Sant'Orsola per canale distributivo* - anni 2007 - 2011, 177

Tabella 4.6 - Composizione della base sociale di Sant'Orsola e delle aziende agricole trentine per tipologia di contadino - anno 2010, 200

Tabella 4.7 - Composizione della base sociale di Sant'Orsola e delle aziende agricole trentine per sesso (in %) - anno 2010, 201

Tabella 4.8 - Dimensione media e resa per ettaro delle aziende agricole della frutticoltura trentina e di Sant'Orsola - anno 2010, 202

Tabella 4.9 - Contributo di 'Sant'Orsola' alla SAU ortofrutticola trentina per Comune amministrativo (in ha) - anno 2010, 203

Tabella 4.10 - Contributo di SAU 'Sant'Orsola' alla SAU trentina complessiva per Comune amministrativo (in %) - anno 2010, 204

Tabella 4.11 - Quote di Sant'Orsola sulle produzioni lordi vendibili di piccoli frutti e frutticoltura in provincia di Trento (in milioni di euro) - anno 2009, 205

Tabella 4.12 - Contributo di Sant'Orsola alla generazione del valore aggiunto dell'agricoltura trentina (in milioni di euro) - anno 2009, 207

Tabella 4.13 - Produzione di mele in Europa per Nazione (t), 215

Tabella 4.14 - Contributo delle principali OP alla produzione italiana di mele - anno 2011, 216

Tabella 4.15 - Composizione del Consorzio 'Melinda' per cooperativa di primo grado - anno 2011 (in %), 217

Tabella 4.16 - Numero di aziende agricole e SAU per classe d'età - anno 2012, 217

Tabella 4.17 - Numero di aziende agricole e SAU per classe di SAU - anno 2012, 218

Tabella 4.18 - Numero di aziende agricole e SAU per tipologia di socio - anno 2012, 219

Tabella 4.19 - Composizione delle classi d'età per tipologia di socio (in %) - anno 2012, 219

Tabella 4.20 - Composizione delle tipologie di socio per classe di SAU (in %) - anno 2012, 219

Tabella 4.21 - Numero aziende e SAU per età media dell'impianto - anno 2012, 220

Tabella 4.22 - Investimenti di Melinda nel marketing - esercizio 2011/2012, 236

Tabella 4.23 - Contributo di Melinda alla produzione di mele in Trentino
- anno 2010, 244

Tabella 4.24 - Coefficiente di imprenditorialità agricola: 'Melinda' vs. 'Trentino'
(ogni 100 famiglie) - anno 2011, 245

Ringraziamenti

L'importanza della cooperazione e della socializzazione della conoscenza, due concetti centrali del lavoro di ricerca contenuto in queste pagine, è ciò che ho potuto apprezzare concretamente in questo lungo e tortuoso percorso di vita conclusosi con la stesura del presente elaborato.

Il grosso onere di affrontare un tema di ricerca richiede innanzitutto una grande disponibilità (e pazienza) da parte del prossimo. Nella mia esperienza personale ho avuto la fortuna di interfacciarmi con interlocutori pronti a trasferirmi senza alcuna remora la loro conoscenza (tacita). In questo modo, ho potuto arricchire di particolari interessanti i casi di studio, avendo un riscontro pratico del reale operare dei principi cooperativi.

Per questo motivo, voglio altresì ringraziare il prof. Garofoli per avermi spronato e insegnato a dare il giusto peso alla ricerca 'sul campo'; oltre che, ovviamente, i due referenti principali delle cooperative agricole Sant'Orsola e Melinda, rispettivamente il dott. Michele Scrinzi e il dott. Luca Granata.

Con riferimento alla prima parte (strettamente quantitativa) della tesi, mi preme sottolineare come, senza la disponibilità mostrata dalla Camera di Commercio di Trento e da InfoCamere, non sarebbe stato possibile procedere alla raccolta dei dati di bilancio delle imprese.

Ringrazio inoltre anche l'Ufficio delle cooperative agricole della Federazione Trentina della Cooperazione.

Dal punto di vista scientifico, ringrazio in particolar modo colui che, a partire dalla mia tesi specialistica presso la Facoltà di Economia di Trento, è stato il mio punto di riferimento per tutto ciò che è cooperazione: il prof. Carlo Borzaga.

Il ringraziamento va comunque ad entrambi i supervisori della mia tesi per i loro preziosi commenti e suggerimenti.

Dal punto di vista umano, mi preme invece ringraziare i miei genitori, Italo e Bruna, i quali, oltre ad avermi dato la vita e cresciuto, hanno sempre cercato di sostenermi. Marina ha invece il grande merito di avermi convinto e spronato a

perseguire e a perseverare nella strada della ricerca, non facendomi mai mancare il suo supporto, la sua stima e il suo Bene.

Questa rete di relazioni, e dunque di persone, che hanno contrassegnato il mio percorso rappresenta di per sé una dimostrazione di quanto sia indispensabile per l'essere umano COOPERARE.

INTRODUZIONE

La scienza economica approccia il funzionamento dei sistemi economici adottando una visione bipolare focalizzata su due attori economici principali: lo Stato e l'impresa nell'accezione *for profit*.

Alla struttura produttiva *for profit* spetta la creazione del maggior livello possibile di ricchezza, mentre all'apparato pubblico compete la redistribuzione del benessere generato dalle imprese (*for profit*) ai fini dell'ottenimento di una più elevata equità distributiva.

Le altre forme d'impresa, in particolar modo quella cooperativa, sono invece raramente oggetto di studio, in quanto non ritenute idonee a perseguire l'obiettivo della massimizzazione della ricchezza.

Questa impostazione risente fortemente dei dettami della corrente *mainstream* e comporta una lettura della capacità di produrre benessere legata esclusivamente alla presenza di determinati e imprescindibili requisiti basati sulla massimizzazione del profitto quale obiettivo fondante dell'impresa. Lo scostamento dell'organizzazione produttiva da tale conformazione ne implicherebbe l'irrazionalità economica e di conseguenza l'inefficienza e la scomparsa dal mercato (p.e. Ward, 1958; Furuboth e Pejovich, 1970).

Fin dalla nascita dell'economia politica, l'evoluzione dei sistemi economici è stata infatti collegata all'accumulazione di capitale, riconosciuta quale elemento indispensabile per ottenere una maggiore divisione del lavoro, una produttività più elevata e, quindi, un aumento della produzione totale e dei profitti da reinvestire (Smith, 1776). A tal proposito, solo le imprese con una struttura proprietaria basata sugli investitori di capitale sono state giudicate idonee ad assicurare la crescita delle Nazioni.

Questa interpretazione dello sviluppo economico ha caratterizzato sia il periodo fordista, sia il periodo successivo al suo superamento. Se nella prima fase le politiche di sviluppo erano strettamente vincolate al rapporto tra Stato e grande impresa; in seguito, a partire dagli anni '70 del secolo scorso, l'attenzione si è spostata sulle reti create fra piccole e medie imprese¹.

In entrambi i casi, però, nell'approfondimento dei sistemi produttivi sono state tralasciate la diversità tra le forme d'impresa e le relative ripercussioni in termini di *performance* e di esternalità positive generate sul territorio.

Abitualmente lo studio del rapporto tra l'organizzazione produttiva e il territorio è stato affrontato attraverso tre principali chiavi di lettura legate alle caratteristiche dell'impresa: la dimensione, l'origine e l'integrazione con la struttura economica e sociale.

L'assetto proprietario non è stato invece ritenuto sufficientemente rilevante da essere inserito tra le variabili esplicative dei processi di sviluppo.

In realtà, la natura della proprietà dell'impresa e le relative regole di *governance* alla base del suo funzionamento possono influire significativamente sulla tipologia e sulla qualità dello sviluppo del territorio.

Nel caso delle cooperative risulta infatti evidente come tali elementi (diritti di proprietà e la *governance*) portino a un'esaltazione della definizione più stretta di sviluppo locale endogeno. In questa specifica fattispecie si è di fronte all'implementazione da parte di un insieme di attori locali di un'azione collettiva finalizzata alla soddisfazione di un bisogno condiviso, con chiari e conseguenti connotati locali. Un'azione, quindi, necessariamente e imprescindibilmente radicata nel territorio ed estranea a logiche opportunistiche di delocalizzazione fautrici di gravi disagi economici e sociali, solitamente dettate dalla ricerca di maggiori profitti.

¹ Si veda Piore e Sabel (1984) per una contrapposizione tra il modello fordista e quello post-fordista. Altre interessanti argomentazioni si trovano in Garofoli (2003) e in particolare nei contributi di Courlet, Garofoli, Maillat e Vazquez Barquero. Si vedano infine Garofoli (2002) per la trattazione dei modelli di sviluppo locale in Europa, Becattini (1987) per la teoria dei distretti industriali e Aydalot (1986) per la teoria dei *milieu innovateur*.

La procedura decisionale democratica ('una testa, un voto') abbinata al principio della 'porta aperta' e all'accumulazione di un capitale finanziario intergenerazionale (la riserva indivisibile) sono tra i fattori di maggiore alimentazione di questo processo virtuoso di sviluppo, guidato e governato dagli attori locali, che promuove le più elevate partecipazione e inclusione possibili.

La particolare conformazione dei diritti di proprietà e della *governance* delle cooperative, generalmente alla base delle critiche e dell'accantonamento del modello imprenditoriale cooperativo, si prospettano perciò come un collante e un potenziale diffusore di benessere per l'intera comunità.

La classica lettura *mainstream* dei processi di sviluppo fa sorgere dunque molte perplessità, presentandosi come un'anomalia rispetto alle normali dinamiche che caratterizzano i sistemi economici moderni.

Infatti, se durante il fordismo la scarsa attenzione riservata alle cooperative poteva essere motivata dall'importanza rivestita in quella fase storica dalla produzione standardizzata di massa e dalla predominanza del settore secondario e del mito dei 'campioni nazionali', oggi ciò non ha più senso.

Parte della letteratura recente ha sottolineato tale aspetto, segnalando come l'archetipo di sistema economico descritto dalla teoria economica ortodossa sia molto distante dalla realtà e non riesca a spiegare la duratura presenza sui mercati di forme d'impresa alternative a quella capitalistica.

Borzaga e Tortia (2005 e 2009), per esempio, affermano che l'ispirazione delle imprese cooperative ai valori della solidarietà e della reciprocità, e quindi alla soddisfazione di bisogni più marcatamente sociali quali l'occupazione e la *customer protection*, comporta una loro maggiore efficienza rispetto alle imprese tradizionali. In particolar modo, nei casi di attività economiche interessate da un'elevata strategicità del fattore lavoro o nella produzione di esternalità positive come risultato del rafforzamento del capitale sociale e della maggiore equità distributiva, spesso a vantaggio di persone socialmente svantaggiate.

Zamagni (2005 e 2008) si sofferma invece sulla definizione di economia di mercato, indicandone una interpretazione diversa. Essa non andrebbe infatti intesa quale sinonimo di economia capitalistica, bensì di libertà di fare impresa: la libertà di organizzare l'attività produttiva nel modo più idoneo per perseguire l'obiettivo sociale. Evidenziando quindi come l'esclusione delle cooperative sia priva di fondamento.

La circoscrizione del campo d'analisi a un'unica forma imprenditoriale privata, quella *for profit*, si conferma dunque incompleta e approssimativa, non riuscendo a cogliere la reale complessità di funzionamento dei sistemi economici avanzati.

In aggiunta, la crisi che ha investito recentemente l'economia globale ha dimostrato che il mero perseguimento del profitto non sempre produce la massimizzazione del benessere sociale. Anche il Comitato economico e sociale europeo (2009) ha trattato tale criticità, esprimendo la necessità di preservare e di coltivare la pluralità di forme d'impresa per ottenere un giusto equilibrio tra le regole di mercato e la protezione sociale degli individui, sia come lavoratori, sia come cittadini.

Ciononostante, la letteratura economica si connota ancora per una lacuna piuttosto marcata. Nello specifico, non sono presenti delle evidenze empiriche che consentano, soprattutto da un punto di vista comparato con le altre forme d'impresa, di apprezzare le caratteristiche e la reale rilevanza delle cooperative. La difficoltà di disporre di banche dati che tengano conto dei diversi assetti proprietari delle imprese, associata all'incomprensione della natura delle cooperative, e dunque alla difficoltà di definire un insieme di indicatori coerenti, hanno da sempre costituito un ostacolo invalicabile all'implementazione di uno studio comparato (oggettivo) tra le cooperative e le altre forme d'impresa.

L'unica discontinuità si registra nel settore bancario. In questo caso, grazie alla disponibilità di *dataset* strutturati e continuamente aggiornati dalla Banca d'Italia, si annovera una buona produzione di approfondimenti sul ruolo e

sull'efficienza delle banche di credito cooperativo rispetto alle classiche banche commerciali.

Al contrario, tutti gli altri settori economici, e dunque tutte le altre tipologie cooperative, sono rimasti scoperti.

Proprio partendo da tale lacuna, il presente elaborato si propone di contribuire a studiare adeguatamente le branche economiche non bancarie, ponendo la dovuta attenzione anche sulle altre tipologie cooperative.

Il lavoro di ricerca si incentra sull'Italia, uno dei Paesi a maggiore densità cooperativa. Esso segue una precisa logica intesa a mettere in luce l'approssimazione con la quale, nonostante la mancanza di sufficienti evidenze empiriche a supporto, si è giunti a una scorretta e semplicistica definizione delle cooperative e a una sottovalutazione della loro funzione economica e del loro peso nei sistemi economici moderni.

Il capitolo I quantifica l'impatto economico della cooperazione italiana (cooperative e controllate) attraverso la metodologia dei conti satellite e l'implementazione di un modello alternativo a quello dell'analisi input/output classica.

Il capitolo II compie un'analisi comparata delle *performance* delle cooperative con quelle delle imprese *for profit* (spa e srl) nei settori economici non bancari.

Il capitolo III prosegue la comparazione tra le cooperative e le società di capitali (spa) concentrandosi sull'evoluzione del valore aggiunto e dei redditi da lavoro dipendente registrate nei due tipi d'impresa durante l'attuale crisi economica.

Il capitolo IV si occupa infine di una particolare forma di cooperazione, quella agricola, con l'obiettivo di mettere in evidenza il ruolo delle cooperative quale agente di sviluppo locale endogeno, soprattutto con particolare riferimento ad aree marginali e svantaggiate.

CAPITOLO I

La rilevanza economica e occupazionale della cooperazione italiana: un'analisi d'impatto con il metodo dei 'conti satellite'

1. Introduzione

La prima domanda da porsi quando ci si appresta a studiare un fenomeno riguarda la 'quantificazione' delle sue dimensioni. In particolare, dal punto di vista economico, significa definirne il peso nell'economia. In Italia, ma generalmente anche a livello mondiale, salvo rare eccezioni, le cooperative vengono approfondite e trattate relativamente alla numerosità delle imprese, dei soci e al limite degli occupati per 'teste'. Esistono pure delle stime approssimative del valore aggiunto cooperativo, che non risultano però ricavate dai valori contabili delle imprese.

Il lavoro più strutturato e completo sui 'numeri' della cooperazione italiana è stato svolto da Euricse ed è aggiornato al 2008 (Euricse, 2011). Le altre analisi sono state condotte invece da Unioncamere in collaborazione con l'Istituto G. Tagliacarne (Unioncamere e Tagliacarne, 2005, 2009 e 2010)². Entrambi i lavori contabilizzano la rilevanza del movimento cooperativo in Italia in termini di imprese e di occupati. L'occupazione può certamente rappresentare una buona misura del contributo fornito dalle imprese cooperative ed è ricavata, sia da Euricse che da Unioncamere, dall'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA). Tale banca dati consente infatti lo studio della media dei lavoratori occupati annualmente in ciascun settore economico extra-agricolo.

² In questo caso la stima del valore aggiunto include anche le organizzazioni *non profit*.

Successivamente, l'analisi di Euricse procede con il calcolo dei principali indici di bilancio delle imprese cooperative desunti dalla banca dati Aida - Bureau Van Dijk, mentre negli studi di Unioncamere si ritrova un aggiornamento al 2008 delle stime del valore aggiunto e degli occupati diretti.

A fronte delle innumerevoli fonti sulla diffusione delle imprese cooperative, solitamente non molto aggiornate e precise, queste ricerche svolgono una funzione importante, in quanto consentono di fare maggiore chiarezza sull'entità del fenomeno cooperativo italiano. Tutte queste analisi si riferiscono però esclusivamente al contributo diretto della cooperazione. In realtà, la vera portata di un fenomeno economico si ricava, anche e soprattutto, mediante la ricostruzione della catena produttiva che esso attiva, sia attraverso la domanda di beni e servizi intermedi, che attraverso i consumi finali 'finanziati' dai redditi generati.

Una tecnica utile a questo fine, adottata solitamente per lo studio dell'impatto di settori specifici, quali il turismo, oppure di investimenti pubblici sul sistema economico complessivo, è l'analisi input/output (Leontief, 1941). Essa consente di descrivere in maniera efficace il processo di formazione e distribuzione delle risorse in una determinata economia. L'analisi parte dalla stima del valore della domanda finale dell'oggetto della ricerca (il valore del prodotto finito) e, attraverso la struttura delle interdipendenze settoriali, ne ricostruisce la produzione interna attivata. Tale tecnica non è stata quasi mai impiegata per valutare la rilevanza economica di una determinata forma d'impresa e in particolare della forma cooperativa. Con due sole eccezioni: le ricerche di Deller *et al.* (2009³) e di Fontanari e Borzaga (2010). Il contributo di Deller *et al.* raccoglie le informazioni relative a circa un terzo delle cooperative operanti negli Stati Uniti e stima i rimanenti due terzi utilizzando il valore medio delle imprese rilevate. Diversamente, il lavoro di Fontanari e Borzaga censisce

³ Lavoro che chiude una serie di analisi svolte su singoli Stati, effettuando uno studio d'impatto della cooperazione sull'intera economia americana. A titolo esemplificativo si vedano i lavori di Zeuli *et al.* (2003) e Folsom (2003). Pur riguardando il Canada, risulta di notevole interesse anche lo studio di Ketilson *et al.* (1998).

l'intero universo delle cooperative operanti in provincia di Trento nell'Italia Nord-Orientale, ricostruendo e includendo nell'analisi anche le imprese controllate.

La mancata applicazione della tecnica input/output allo studio della cooperazione è riconducibile alla sottovalutazione della rilevanza della diversità tra le forme d'impresa e della sua importanza nella comprensione del funzionamento del sistema economico (Zeuli, 2002; European Economic and Social Committee, 2009). La teoria economica si è occupata quasi esclusivamente della differenza classica tra imprese private e pubbliche, tralasciando la pluralità di forme d'impresa che popolano il settore privato (Borzaga *et al.*, 2009). In particolare, risulta difficile la collocazione delle cooperative, in molti casi viste come delle associazioni temporanee per risolvere dei problemi contingenti più che come imprese in competizione con quelle tradizionali. Questa chiave di lettura dell'universo imprenditoriale privato si è riverberata anche sull'impostazione seguita nella costruzione dei conti nazionali, che ha portato ad escludere l'assetto proprietario dalle variabili esplicative del quadro macroeconomico. In questo modo, rendendo estremamente complicata una ricostruzione *ex post* dei valori economici riferiti alle cooperative. La carenza e la difficoltà di disporre di dati completi, organizzati e strutturati per forma d'impresa costituiscono infatti un serio limite alla possibilità di effettuare studi di questo tipo.

L'obiettivo di questo capitolo è perciò quello di stimare in maniera appropriata il contributo economico complessivo della cooperazione in Italia attraverso la costruzione del 'conto satellite' del sottosistema cooperativo nazionale (cooperative e loro controllate) e la definizione di un modello d'impatto che possa rispondere adeguatamente alla domanda di ricerca.

2. La metodologia

2.1 L'analisi Input/Output⁴

Il sistema economico funziona seguendo la logica della domanda e dell'offerta. I consumatori presentano delle richieste e dei bisogni che l'apparato produttivo (imprese) cerca di soddisfare attraverso la produzione di beni e servizi.

Per essere posta in essere, l'attività di produzione necessita di risorse materiali, finanziarie e umane. Dalla combinazione di questi elementi scaturisce la risposta a un determinato bisogno, la cui soddisfazione rappresenta la ragione sociale di un'organizzazione. Questo meccanismo svolge una duplice funzione: da una parte soddisfa una domanda finale di beni e servizi e dall'altra remunera i fattori (capitale e lavoro) impiegati nel processo di produzione. In questo modo si mettono sul mercato i prodotti richiesti e allo stesso tempo si garantisce un potere d'acquisto ai lavoratori e agli imprenditori. Questo particolare circuito permette al processo produttivo di autoalimentarsi attraverso i redditi generati e pagati ai fattori produttivi, che vengono poi spesi in consumi e quindi attivano indirettamente la produzione interna.

Interfacciarsi con un'economia significa perciò introdursi in un gioco delle parti, dove, a seconda della situazione, ogni attore ha più ruoli: imprenditori e lavoratori sono anche consumatori e viceversa. L'unico punto fermo sono i bisogni da soddisfare, che trovano soluzione di continuità nella produzione di prodotti e nella generazione di redditi da spendere.

Il metodo utilizzato per studiare il processo di formazione e distribuzione di risorse descritto è denominato analisi input/output e si avvale di una matrice composta da tre tavole (tab. 1.1):

- ✓ tavola intersettoriale: riporta i valori degli acquisti/vendite di beni e servizi tra settori produttivi;

⁴ Paragrafo ripreso dal lavoro sull'impatto economico della cooperazione in Provincia di Trento (Fontanari e Borzaga, 2010).

- ✓ tavola degli impieghi finali: riporta i valori dei beni e servizi destinati a soddisfare la domanda finale (consumi, investimenti, esportazioni);
- ✓ tavola degli impieghi primari e delle risorse: riporta il valore aggiunto e le sue componenti (redditi da lavoro dipendente, altri redditi e ammortamenti), imposte indirette nette, produzione, importazioni e totale delle risorse dei settori produttivi.

Tabella 1.1 - Matrice Input/Output

	Tavola Intersectoriale			Tavola Impieghi Finali						
	1	...	n	Impieghi intermedi	Consumi	Investimenti fissi lordi	Scorte	Esportazioni	Impieghi Finali	Totale Impieghi
1										
...										
n										
Costi intermedi										
Tavola Impieghi primari e Risorse										
Valore aggiunto										
Produzione										
Imposte nette										
Importazioni										
Totale Risorse										

Questo schema descrive dettagliatamente i canali percorsi dalle risorse (produzione interna e importazioni) e, se espresso in branche economiche, permette di aggregare le attività produttive identificate secondo gruppi di unità operative in settori d'attività identica o simile (per tecnologia e prodotti). Tale tecnica torna utile soprattutto quando l'obiettivo dell'analisi economica è la determinazione del peso o dell'influenza di uno specifico fenomeno sull'economia - nel caso in esame della cooperazione trentina.

Come sottolineato, la soddisfazione dei bisogni materiali della comunità avviene per mezzo dell'attività di produzione. Bisogna però fare una distinzione. L'output totale della produzione si compone in parte di prodotti consumati in altri processi produttivi, e quindi si riferisce a consumi intermedi

(materie prime, semilavorati) descritti dalla prima tavola, e in parte, come rappresentato nella seconda tavola, si compone di prodotti destinati a usi finali (consumi, investimenti, esportazioni). In mancanza di disponibilità *in loco*, sia nell'uno che nell'altro caso, le risorse sono recuperate all'esterno (importazioni). Ogni passaggio nel circuito produttivo accresce il valore dei beni e servizi impiegati, generando un valore aggiunto; il valore aggiunto serve a remunerare i fattori della produzione, (terza tavola), ed è parzialmente speso in prodotti finali. In questo modo, si attiva nuovamente l'attività d'impresa.

Un semplice esempio può aiutare a comprendere meglio i diversi passaggi del circuito produttivo. Si prenda una cantina sociale, il cui fine è la produzione di vino. Per realizzare questo obiettivo, la cantina ha bisogno di uva, macchinari per la trasformazione e l'imbottigliamento, bottiglie, tappi, ecc. In sintesi, necessita di prodotti intermedi. Questi possono essere acquisiti dai soci (uva), sul mercato interno, oppure possono provenire dall'esterno. Alla fine dell'*iter* produttivo, ci si trova di fronte a una bottiglia di vino, pronta per essere venduta. Ma cosa è successo? La cantina sociale ha combinato un'insieme di materiali (uva, bottiglie, tappi, servizi di trasporto, ecc.) per ottenere un nuovo bene, prima inesistente. Ha quindi aggiunto un valore a quanto aveva acquisito dai soci o acquistato. Questo valore serve a remunerare i fattori produttivi (p.e. i lavoratori) strumentali alla produzione finale. A loro volta, i redditi così generati sono spesi, almeno in parte, per l'acquisto di beni e servizi offerti dal mercato.

Quella appena descritta nell'esempio è la logica secondo cui si muove l'apparato produttivo globale. In generale, ogni branca economica domanda input intermedi per conseguire il proprio output, destinato alla domanda finale o a consumi intermedi. Il complesso delle interazioni tra le imprese coinvolte nel processo produttivo genera redditi che, attivando domanda finale, riavviano la produzione. Questo circolo virtuoso altro non è che il sistema economico.

La matrice input/output riporta tali informazioni con un buon livello di precisione. In particolare, grazie alla tavola intersettoriale, si riesce a calcolare in quale misura una variazione della domanda finale si ripercuote sull'intera produzione. I rapporti di impiego di prodotti intermedi per ogni ciclo produttivo, quindi per ogni branca economica considerata in matrice, consentono una ricostruzione a ritroso della catena di input necessari alla produzione di uno specifico bene finale richiesto dal consumatore. Infatti, ritornando all'esempio della cantina sociale, se si vuole ricostruire per intero il processo attivato dalla domanda finale di vino, non ci si può fermare alla sola valutazione dei prodotti intermedi utilizzati nel processo produttivo della cantina, ma occorre considerare anche come questi prodotti intermedi sono stati ottenuti. Nella pratica, quando il contadino conferisce l'uva alla cantina sociale, conferisce materia prima ottenuta utilizzando beni scaturiti da processi produttivi intermedi (p.e. l'industria chimica per i trattamenti antiparassitari), e che, a loro volta, hanno generato ulteriore produzione e così fino all'ultimo centesimo di euro relativo al ciclo produttivo conclusosi con il conferimento dell'uva. L'impatto della cantina sull'economia non è dato perciò solo dalla produzione di vino, ma anche da tutti i round produttivi precedenti. Inoltre, l'effetto della domanda di vino non si esaurisce nei processi ex ante alla risposta e nella risposta stessa all'utilizzatore finale, ma si ripercuote anche ex post, grazie ai redditi generati da questo circuito che si trasformano in consumi, attivando nuova produzione.

Tali conseguenze sull'apparato produttivo sono definite come impatto 'diretto', 'indiretto' e 'indotto'. L'impatto 'diretto' identifica il valore della domanda finale di un bene/servizio; l'impatto 'indiretto' riporta alla catena di consumi intermedi attivati dalla domanda finale; l'impatto 'indotto' fa riferimento invece alla produzione generata dalla domanda di beni acquisiti con i redditi derivati dalla partecipazione del lavoratore/consumatore al processo produttivo.

La lettura della matrice input/output è immediata; per riga, mostra la duplice possibile destinazione dell'output di ogni branca economica: input di altri

processi produttivi o prodotto finale (prima e seconda tavola); per colonna, mostra il processo di formazione della produzione/risorse di ciascuna branca economica (prima e terza tavola).

La cooperazione costituisce un insieme di imprese che operano, alla pari delle altre, per soddisfare una domanda (intermedia e finale) di beni e servizi. Essa opera in una molteplicità di settori e quindi rappresenta un sottosistema produttivo rispetto al processo produttivo globale.

Il calcolo dell'impatto complessivo (diretto, indiretto e indotto) di un sottosistema sul totale dell'economia è possibile adottando l'analisi input/output, e in particolare costruendo una matrice input/output 'satellite', cioè riferita solo a quel particolare sottosistema. E' così possibile valutare in che misura il sottosistema in esame genera la catena di reazioni descritta. Applicando questo metodo d'analisi economica al sottosistema cooperativo, si ricava dunque la matrice input/output 'satellite' che consente di quantificare le risorse interne mobilitate dalla cooperazione.

2.2 Variante alternativa al modello classico

Il modello costruito e utilizzato per lo studio dell'impatto della cooperazione si differenzia dalla variante classica '*demand driven*'. Quest'ultima, infatti, quantifica la produzione attivata nel sistema economico a partire da una variazione della domanda finale di beni e servizi. Se però l'obiettivo dell'analisi è quello di quantificare le risorse mobilitate da un sottosistema dell'economia, risulta più corretto considerare quale fattore di attivazione il valore complessivo della sua produzione. Nel caso specifico della cooperazione, l'adozione della variante input/output classica imporrebbe di eguagliare la produzione (cooperativa e non cooperativa) attivata dalle cooperative alla domanda finale di prodotti cooperativi e alla concatenazione di interdipendenze settoriali, cooperative e non cooperative, scaturite dal suo soddisfacimento. Diversamente, l'approccio adottato in questa sede include nei vettori di attivazione anche la parte di produzione cooperativa domandata dal

sottosistema non cooperativo per produrre la sua domanda finale (contributo diretto) e il conseguente ciclo di attivazione generato nelle imprese non cooperative (contributo indiretto). Rispetto al caso classico, quindi, i beni e i servizi intermedi cooperativi domandati e impiegati dalle altre imprese per rispondere alla domanda finale di prodotti non cooperativi, così come l'intero ciclo di output intermedio attivato a ritroso nelle altre imprese, non sono imputati al sottosistema non cooperativo, ma a quello cooperativo. Nel presente studio non si segue infatti la via (di attivazione) indicata dalla domanda finale del sottosistema, bensì il percorso delle interrelazioni produttive tracciato dall'intero valore della sua produzione. Tale impostazione si riflette successivamente anche sul calcolo del contributo indotto. Nello specifico, i redditi generati negli impatti diretto e indiretto spesi in consumi finali di prodotti non cooperativi alimentano altri round produttivi nel sottosistema delle altre imprese. Questi round produttivi creano a loro volta ulteriori redditi da spendere nell'acquisto di altri beni e servizi finali non cooperativi attivando ancora produzione e redditi nelle altre imprese. Tale ciclo di attivazione si conclude quando si azzeri la generazione di redditi da impiegare in consumi finali.

Il metodo utilizzato introduce nel sistema economico una sorta di effetto 'spiazzamento'. Esso consente cioè di stimare la riduzione di produzione che si verificherebbe nell'economia eliminando il sottosistema cooperativo e ipotizzando che non sia sostituito da altre forme d'impresa.

Un modello di questo tipo risulta infatti maggiormente funzionale all'analisi dell'impatto di un gruppo di imprese, in quanto riesce ad esprimere in maniera più adeguata la reale portata del fenomeno.

La rimodulazione dei classici effetti d'impatto comporta dunque le seguenti nuove definizioni delle ripercussioni del sottosistema *i* sull'intera economia (sottosistema *i* + sottosistema *j*):

- effetto diretto: l'intera produzione del sottosistema *i*;

- effetto indiretto: la produzione del sottosistema j attivata dalla domanda di prodotti intermedi j da parte del sottosistema i;
- effetto indotto: la produzione del sottosistema j mobilitata dal ciclo di attivazione relativo ai redditi generati, sia direttamente nell'ambito del sottosistema i, che indirettamente con riferimento al sottosistema j, spesi in consumi finali di beni e servizi j.

Nel prossimo paragrafo sono esposti i passaggi analitici che hanno portato alla definizione del nuovo modello d'analisi.

2.3 Presentazione analitica

2.3.1 Definizioni preliminari

La produzione interna di beni e servizi di un sistema economico è data dalla seguente equazione⁵:

$$x'_t = A_{t,t} x'_t + y_t \quad [1]$$

, con $A_{t,t}$ e y_t rispettivamente la matrice dei coefficienti tecnici e la domanda finale di beni e servizi interni.

$A_{t,t}$ è espressa come:

$$A_{t,t} = F_{t,t} x_i^{-1} \quad [2]$$

, con $F_{t,t}$ che rappresenta la matrice dei flussi intersettoriali di beni e servizi intermedi interni.

Fissato l'output totale a un euro, la tavola $A_{t,t}$ letta per riga segnala la frazione di euro che ciascuna branca i vende alla branca j; letta per colonna evidenzia la frazione di euro che ciascuna branca j acquista dalla branca i. Sommando per colonna e per riga si ottiene rispettivamente il valore degli acquisti intermedi della branca j e il valore dell'output intermedio venduto dalla branca j:

$$u' A_{t,t} \quad [3a]$$

⁵ Esprimibile anche come $x'_t = u' F_{t,t} + va'$. L'apice ' indica l'operazione di trasposizione da un vettore colonna a un vettore riga, mentre l'accento circonflesso segnala la diagonalizzazione di un vettore.

$$A_{t,t} u' \quad [3b]$$

La produzione netta di beni e servizi, o valore aggiunto, di un sistema economico è definita dalla differenza tra l'output totale e l'output intermedio impiegato per ottenerlo:

$$va_t' = x_t - u' F_{t,t} \quad [4a]$$

Adottando la misura unitaria dell'output, si ricava il vettore dei coefficienti di valore aggiunto:

$$v_t = va_t' x_t^{-1} \quad [4b]$$

2.3.2 Caso generale

Abitualmente l'analisi input/output viene utilizzata per quantificare l'impatto che una variazione della domanda finale (p.e. un aumento degli investimenti) di una branca economica genera sull'output totale. Quindi, non solamente sul settore interessato dal mutamento degli impieghi finali, ma anche sugli altri settori, in base alle relazioni di interdipendenza produttiva. Il motore del modello è perciò la domanda finale (*demand driven model*).

Il valore della produzione del sistema economico può essere scritto anche nel modo seguente, isolando la x_t' nell'equazione [1]:

$$x_t' = B_{t,t} y_t \quad [5]$$

, con $B_{t,t} = (I - A_{t,t})^{-1}$.

$B_{t,t}$ è la classica matrice di Leontief. Sommata per colonna restituisce l'output del sistema economico attivato direttamente e indirettamente da una variazione unitaria della domanda finale della branca j :

$$\mu'_1 = u' B_{t,t} \quad [6]$$

, μ'_1 è comunemente conosciuto come il vettore dei moltiplicatori (diretti e indiretti) della produzione.

Il passaggio successivo riguarda l'endogenizzazione dei consumi delle famiglie. Come è stato spiegato in precedenza, la domanda finale è il fattore guida del modello, ovvero è la variabile data (esogena). In realtà, però, essa contiene i consumi delle famiglie, che sono funzione del loro reddito e quindi della parte del valore aggiunto generato dal sistema economico che serve a remunerare i fattori della produzione. Per tale motivo, anche i consumi possono essere trattati come variabili endogene del modello, in quanto determinati dal livello dell'attività economica (x_t).

Il vettore delle variabili esogene diventa perciò z:

$$z_t = y_t - c_t \quad [7]$$

e l'equazione della produzione interna è data da:

$$x_t = A_{t,t} x_t + z_t + c_t \quad [8a]$$

L'equazione [8a] può essere scritta equivalentemente come:

$$x_t = A_{t,t} x_t + z_t + c_t^* (v_t' x_t) \quad [8b]$$

, con $c_t^* = c_t / (v_t' x_t)$.

Con alcuni semplici passaggi si ottiene che:

$$x_t = B_{t,t}^2 z_t \quad [9]$$

, con $B_{t,t}^2 = (I - A_{t,t} - c_t^* v_t')^{-1}$.

La somma per colonna della matrice di attivazione fornisce gli effetti diretto, indiretto e indotto in termini di output complessivo mobilitato da una variazione unitaria di z_t :

$$\mu'_2 = u' B_{t,t}^2 \quad [10]$$

, μ'_2 è il vettore dei moltiplicatori degli effetti diretto, indiretto e indotto.

2.3.3 Caso con due sottosistemi

Il sistema economico rappresentato dal modello precedente può essere interpretato anche come aggregazione di due sottosistemi, cooperativo (x_i) e non cooperativo (x_j).

L'equazione che definisce il sistema economico totale assume in questo caso la seguente forma:

$$\begin{aligned} x_t &= x_i + x_j \\ &= [A_{i,i} x_i + A_{i,j} x_j + y_i] + [A_{j,j} x_j + A_{j,i} x_i + y_j] \end{aligned} \quad [11]$$

Sviluppando separatamente x_c e x_n si ottengono le seguenti identità:

$$x_i = B_{i,i} A_{i,j} x_j + B_{i,i} y_i \quad [12a]$$

$$x_j = B_{j,j} A_{j,i} x_i + B_{j,j} y_j \quad [12b]$$

, con $B_{i,i} = (I - A_{i,i})^{-1}$ e $B_{j,j} = (I - A_{j,j})^{-1}$

Sostituendo nella [12a] x_j con la [12b] e nella [12b] x_i con la [12a] si ha:

$$x_i = [B_{i,i} A_{i,j} (B_{j,j} A_{j,i} x_i) + B_{i,i} A_{i,j} (B_{j,j} y_j)] + B_{i,i} y_i \quad [13a]$$

$$x_j = [B_{j,j} A_{j,i} (B_{i,i} A_{i,j} x_j) + B_{j,j} A_{j,i} (B_{i,i} y_i)] + B_{j,j} y_j \quad [13b]$$

La produzione cooperativa (x_i) e la produzione non cooperativa (x_j) sono date quindi dalle seguenti equazioni:

[14a]:

$$x_i = \{[I - B_{i,i} A_{i,j} B_{j,j} A_{j,i}]^{-1} [B_{i,i} A_{i,j} B_{j,j} y_j]\} + \{[I - B_{i,i} A_{i,j} B_{j,j} A_{j,i}]^{-1} [B_{i,i} y_i]\}$$

[14b]:

$$x_j = \{[I - B_{j,j} A_{j,i} B_{i,i} A_{i,j}]^{-1} [B_{j,j} A_{j,i} B_{i,i} y_i]\} + \{[I - B_{j,j} A_{j,i} B_{i,i} A_{i,j}]^{-1} [B_{j,j} y_j]\}$$

Il primo addendo del secondo membro di ciascuna equazione mostra la parte dell'output dei rispettivi sottosistemi attivato dalla domanda finale dell'altro sottosistema.

Per semplificare, le equazioni [14a] e [14b] possono essere riscritte nel seguente modo:

$$x_i = E_1 + E_2 \quad [15a]$$

$$x_j = F_1 + F_2 \quad [15b]$$

Per una migliore comprensione, i termini E_1 e F_1 possono essere scritti anche come:

$$E_1 = [B_{jj} \ A_{j,i}] [(I - B_{i,i} \ A_{i,j} \ B_{j,j} \ A_{j,i})^{-1} \ B_{i,i} \ y_i] \quad [16a]$$

$$F_1 = [B_{i,i} \ A_{i,j}] [(I - B_{j,j} \ A_{j,i} \ B_{i,i} \ A_{i,j})^{-1} \ B_{j,j} \ y_j] \quad [16b]$$

Definita la scomposizione analitica del sistema economico complessivo nei due sottosistemi, i e j , si è in possesso dell'informazione riferita al processo di formazione dei rispettivi output. Seguendo l'impostazione classica dell'analisi input/output, si può definire la parte di produzione totale (del sistema economico nel suo complesso) riconducibile a ciascun sottosistema produttivo, in quanto attivata dalle rispettive domande finali.

Attenendosi esclusivamente alle attivazioni diretta e indiretta, si evince che:

- la domanda finale di prodotti i (y_i) attiva le componenti E_2 di x_i e F_1 di x_j ;
- la domanda finale di prodotti j (y_j) attiva le componenti F_2 di x_j e E_1 di x_i .

Ovvero:

[17a]:

$$M_i^{att1} = \{[I - B_{i,i} \ A_{i,j} \ B_{j,j} \ A_{j,i}]^{-1} [B_{i,i} \ y_i] + [B_{j,j} \ A_{j,i}] [(I - B_{i,i} \ A_{i,j} \ B_{j,j} \ A_{j,i})^{-1} \ B_{i,i} \ y_i]\}$$

[17b]:

$$M_j^{att1} = \{[I - B_{j,j} \ A_{j,i} \ B_{i,i} \ A_{i,j}]^{-1} [B_{j,j} \ y_j] + [B_{i,i} \ A_{i,j}] [(I - B_{j,j} \ A_{j,i} \ B_{i,i} \ A_{i,j})^{-1} \ B_{j,j} \ y_j]\}$$

M^{att1} è il vettore che rappresenta la produzione (i e j) attivata da ciascun sottosistema per soddisfare la propria domanda finale y , ossia gli effetti diretto e indiretto del processo di attivazione.

L'introduzione dell'effetto indotto segue il medesimo ragionamento esposto nel caso generale (cfr. par. 2.2.2).

Le equazioni [12a] e [12b] si modificano in:

$$x_i = A_{i,i} x_i + A_{i,j} x_j + z_i + c_i^* (v_t^t x_t) \quad [18a]$$

$$x_j = A_{jj} x_j + A_{ji} x_i + z_j + c_j^* (v_t' x_t) \quad [18b]$$

, con $c_i^* = c_i / (v_t' x_t)$ e $c_j^* = c_j / (v_t' x_t)$

Attraverso dei passaggi simili a quelli mostrati nell'esplicitazione delle attivazioni diretta e indiretta, si definiscono le produzioni cooperativa e non cooperativa in termini di effetto diretto, indiretto e indotto:

[19a]:

$$x_i = \{[I - A_{i,i} - ((A_{i,j} + c_i^* v'_j) (I - A_{j,j} - c_j^* v'_j)^{-1} (A_{j,i} + c_j^* v'_i)) - c_i^* v'_i]^{-1} [((A_{i,j} + c_i^* v'_j) (I - A_{j,j} - c_j^* v'_j)^{-1} (z_j)) + z_i]\}$$

[19b]:

$$x_j = \{[I - A_{j,j} - ((A_{j,i} + c_j^* v'_i) (I - A_{i,i} - c_i^* v'_i)^{-1} (A_{i,j} + c_i^* v'_j)) - c_j^* v'_j]^{-1} [((A_{j,i} + c_j^* v'_i) (I - A_{i,i} - c_i^* v'_i)^{-1} (z_i)) + z_j]\}$$

La produzione attivata da ciascun sottosistema è legata alle risorse mobilitate dalla domanda finale z e perciò l'equazione [19] deve essere riorganizzata nel seguente modo:

[20a]:

$$M_i^{att2} = \{[I - A_{i,i} - ((A_{i,j} + c_i^* v'_j) (I - A_{j,j} - c_j^* v'_j)^{-1} (A_{j,i} + c_j^* v'_i)) - c_i^* v'_i]^{-1} [z_i] + [I - A_{j,j} - ((A_{j,i} + c_j^* v'_i) (I - A_{i,i} - c_i^* v'_i)^{-1} (A_{i,j} + c_i^* v'_j)) - c_j^* v'_j]^{-1} [((A_{j,i} + c_j^* v'_i) (I - A_{i,i} - c_i^* v'_i)^{-1} (z_i))]\}$$

[20b]:

$$M_j^{att2} = \{[I - A_{j,j} - ((A_{j,i} + c_j^* v'_i) (I - A_{i,i} - c_i^* v'_i)^{-1} (A_{i,j} + c_i^* v'_j)) - c_j^* v'_j]^{-1} [z_j] + [I - A_{i,i} - ((A_{i,j} + c_i^* v'_j) (I - A_{j,j} - c_j^* v'_j)^{-1} (A_{j,i} + c_j^* v'_i)) - c_i^* v'_i]^{-1} [((A_{i,j} + c_i^* v'_j) (I - A_{j,j} - c_j^* v'_j)^{-1} (z_j))]\}$$

M^{att2} costituisce il vettore degli effetti diretto, indiretto e indotto di ciascun sottosistema sul sistema economico complessivo.

Riprendendo l'equazione [17a] e combinandola con la [20a], si possono isolare i tre tipi di effetto (diretto⁶ = α ; indiretto = β ; indotto = γ) riferiti al sottosistema i:

$$\alpha_i = y_i \quad [21a]$$

$$\beta_i = M_i^{\text{att1}} - \alpha_i \quad [21b]$$

$$\gamma_i = M_i^{\text{att2}} - M_i^{\text{att1}} \quad [21c]$$

2.3.4 Impostazione alternativa

Una trattazione differente del caso con due sottosistemi, il cui sviluppo logico è stato sintetizzato al par. 2.2, si basa sull'introduzione di un effetto 'spiazzamento' nel sistema economico, ovvero sulla sottrazione di una determinata componente dall'economia in esame e sulla successiva ricostruzione degli impatti diretto, indiretto e indotto.

Con riferimento al sottosistema i, definendo α° , β° e γ° , rispettivamente gli impatti diretto, indiretto e indotto, si ha che i primi due diventano:

[22]:

$$\alpha^\circ = \{[I - B_{ij} \ A_{ij} \ B_{jj} \ A_{j,i}]^{-1} [B_{i,i} \ A_{i,j} \ B_{j,j} \ y_j]\} + \{[I - B_{i,i} \ A_{i,j} \ B_{j,j} \ A_{j,i}]^{-1} [B_{i,i} \ y_i]\}$$

[23]:

$$\beta^\circ = \{[(I - B_{jj} \ A_{j,i} \ B_{i,i} \ A_{i,j})^{-1} (B_{jj} \ A_{j,i} \ B_{i,i} \ y_i)] + [(B_{jj} \ A_{j,i}) (B_{i,i} \ A_{i,j}) (I - B_{jj} \ A_{j,i} \ B_{i,i} \ A_{i,j})^{-1} (B_{jj} \ y_j)]\}$$

La formulazione finale dell'impatto indotto necessita invece di alcuni passaggi preliminari.

In primo luogo, va definito il valore aggiunto generato negli impatti diretto e indiretto:

$$va^g_i = \alpha^\circ v^l_i \quad [24a]$$

$$va^g_j = \beta^\circ v^l_j \quad [24b]$$

⁶ Si usa la concezione più stretta di effetto diretto, che lo identifica con la sola domanda finale; in alternativa, esiste un'altra interpretazione, che considera nell'effetto diretto anche il primo round di attivazione di output intermedio.

Dopodiché vanno ricavati i consumi finali in prodotti j:

$$c_j^g = c_j^* va_{g1} + c_j^* va_{g2} \quad [24c]$$

Infine, va quantificata la produzione j attivata dai consumi c_j^g e impostato il ciclo di calcolo dell'attivazione indotta di produzione j:

$$x_j^g = B_{jj} c_j^g \quad [24d]$$

$$va_{gj} = v_j^l x_j^g \quad [24e]$$

$$c_j^g = c_j^* va_{gj} \quad [24f]$$

Il ciclo di calcolo termina quando c_j^g assume valore pari a 0.

Sia ζ il vettore della produzione non cooperativa x_j^g espressa dal sistema di equazioni [24d-f], l'impatto indotto è dato dalla sua somma:

$$\gamma^\circ = \zeta u' \quad [25]$$

L'attivazione totale si ottiene dunque dall'aggregazione dell'impatto diretto, indiretto e indotto:

$$M^* = \alpha^\circ + \beta^\circ + \gamma^\circ \quad [26]$$

L'equazione [26] definisce quindi l'impatto della cooperazione determinato dall'introduzione nel sistema economico dell'effetto 'spiazzamento'.

Nei prossimi paragrafi si adotta tale metodo per quantificare le risorse interne mobilitate dalla cooperazione italiana.

3. Costruzione del conto 'satellite' della cooperazione italiana

Per poter implementare il modello appena descritto è necessario disporre di un conto 'satellite' contenente le medesime informazioni della matrice input/output nazionale, ma riferite alle sole imprese cooperative.

Queste informazioni sono state reperite dai bilanci d'esercizio delle cooperative depositati presso le Camere di Commercio e presenti nella banca dati In.balance e sulle informazioni riguardanti le società controllate raccolte nel *dataset* Aida. Per i dati sulle banche di credito cooperativo e sulla produzione agricola dei soci di cooperative, si è fatto riferimento ad altre fonti, quali il rapporto

dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola e il bilancio sociale di Federcasse, l'associazione di categoria del credito cooperativo italiano.

I due perni su cui poggia la costruzione del conto 'satellite' della cooperazione sono rappresentati dal valore della produzione e dai redditi da lavoro dipendente, entrambi ricostruiti dai bilanci d'esercizio. Il valore della produzione⁷ è fondamentale per la determinazione dei flussi intersettoriali, mentre i redditi da lavoro dipendente⁸ permettono di stimare l'occupazione cooperativa.

La prima variabile su cui concentrare l'analisi riguarda quindi il valore della produzione, che in questo caso è espresso ai prezzi al produttore. Con l'ausilio della matrice input/output trasformata ai prezzi al produttore⁹, è possibile, infatti, isolare due sottosistemi: quello cooperativo e quello non cooperativo.

La scomposizione dei flussi di produzione interna in cooperativi e non cooperativi si fonda sull'assunto che sia la domanda intermedia che quella finale rivolte a ogni branca economica siano soddisfatte secondo la quota di ciascun sottosistema sulla produzione di ogni settore economico. Sia k il vettore di rapporto tra x_c , la produzione cooperativa, e x_t , la produzione complessiva, la domanda finale y di ciascun sottosistema è la seguente:

$k = x_t^{-1} x_c$, allora¹⁰:

$$y^{P_c} = k y^{P_t} \quad [27a]$$

$$y^{P_n} = (I - k) y^{P_t} \quad [27b]$$

La domanda intermedia è rappresentata invece dalle seguenti equazioni:

$$F_{P_{c,c}} = k F_{P_{t,c}}; \quad F_{P_{n,c}} = (I - k) F_{P_{t,c}} \quad [28a]$$

⁷ Il valore della produzione si ottiene dall'aggregazione delle prime quattro voci del Conto Economico aziendale: ricavi delle vendite e delle prestazioni; variazioni delle rimanenze dei prodotti finiti; variazioni dei lavori in corso su ordinazione e incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni. Con riferimento al calcolo del valore della produzione delle attività commerciali, esso prevede anche la sottrazione degli acquisti dei beni rivenduti senza trasformazione.

⁸ I redditi da lavoro dipendente sono pari al costo del personale.

⁹ La matrice input/output è espressa solitamente ai prezzi base.

¹⁰ L'accento circonflesso ^ indica la trasformazione del vettore in una matrice diagonale.

$$FP_{c,n} = k FP_{t,n}; \quad FP_{n,n} = (I - k) FP_{t,n} \quad [28b]$$

, con FP che raffigura la matrice dei flussi intersettoriali di produzione interna¹¹.

Si assume infine che la matrice dei coefficienti tecnici del sottosistema cooperativo sia identica a quella dell'intera economia. I costi intermedi delle cooperative per branca economica non sono quindi quantificati mediante le voci di bilancio, ma sono calcolati applicando alle produzioni x_c i coefficienti di consumo intermedio della matrice input/output del sistema economico complessivo. Si ipotizza perciò che per ottenere un euro di produzione le cooperative necessitino della stessa quantità di beni e servizi intermedi impiegati da un'impresa media in quel determinato processo produttivo per produrre quello specifico output. Tradotto analiticamente:

siano x_c e x_t rispettivamente i vettori di produzione dell'economia cooperativa e del sistema economico complessivo, la matrice dei coefficienti tecnici in entrambi i casi è uguale ad $A_{t,t}$. Denominando $A_{t,c}$ la matrice dei coefficienti tecnici dei flussi intersettoriali dall'economia totale al sottosistema cooperativo e $A_{t,n}$ la matrice dei coefficienti tecnici dei flussi intersettoriali dal sistema economico complessivo al sottosistema non cooperativo, si può definire la seguente uguaglianza¹²:

$$u' A_{t,c} = u' A_{t,n} = u' A_{t,t} \quad [29]$$

ovvero la somma per colonna della tavola dei coefficienti tecnici della cooperazione è uguale alla somma per colonna della tavola dei coefficienti tecnici dell'economia non cooperativa. La quantità di beni e servizi intermedi necessari per la produzione di un euro di output di ciascuna branca economica è perciò la medesima in entrambi i sottosistemi ed è uguale a quella dell'economia nel suo complesso.

¹¹ Per un approfondimento di tali passaggi metodologici si rinvia al lavoro sulla provincia di Trento (Fontanari e Borzaga, 2010).

¹² L'apice ' indica la trasposizione da un vettore colonna a un vettore riga.

L'occupazione cooperativa è stata invece stimata partendo dai redditi da lavoro dipendente ricavati dai bilanci d'esercizio. In particolare, si è assunto che i lavoratori cooperativi e quelli delle altre imprese abbiano lo stesso trattamento retributivo, calcolando perciò le ULA dipendenti (unità lavorative annue) della cooperazione attraverso un vettore che restituisce il numero di ULA dipendenti per ogni euro di reddito da lavoro dipendente, secondo la proporzione media dell'economia italiana. Parallelamente, i lavoratori indipendenti sono stati ricavati utilizzando la composizione percentuale degli addetti rilevati nella banca dati ASIA, attraverso la definizione di un coefficiente di autonomi per ogni dipendente¹³.

I risultati dell'analisi sono esposti attraverso la presentazione dei vettori dei contributi cumulati della cooperazione, con particolare riferimento alla produzione, al valore aggiunto e alle ULA. Onde evitare inutili ripetizioni, nel testo è dato maggiore spazio al valore aggiunto, mentre il valore della produzione è citato soprattutto per dare conto dell'ordine di grandezza della variabile. I vettori dei contributi cumulati sono tre per ogni variabile esaminata: il primo include il contributo diretto; il secondo aggrega il contributo diretto e quello indiretto ed infine il terzo riporta il contributo complessivo della cooperazione (diretto, indiretto e indotto).

Le imprese e quindi le loro variabili economiche sono raggruppate secondo la classificazione Ateco 2002, coerentemente con le matrici input/output della contabilità nazionale¹⁴. A tal proposito, si è resa necessaria una riorganizzazione dei dati di bilancio, in quanto essi sono registrati nelle Camere di Commercio seguendo la nuova classificazione 2007. La rappresentazione è presentata nella tab. 1.2.

¹³ Per quanto riguarda il settore agricolo, i lavoratori indipendenti della cooperazione sono stati stimati utilizzando quale *proxy* l'incidenza dei conferimenti dei soci sul valore complessivo della produzione agricola italiana.

¹⁴ L'ultima matrice input/output disponibile si riferisce infatti all'anno 2005.

Tabella 1.2 – Disposizione delle branche economiche

	Denominazione branca
1	Agricoltura, pesca e silvicoltura
2	Estrazione minerali
3	Alimentari, bevande e tabacco
4	Tessile e abbigliamento
5	Articoli in pelle
6	Legno
7	Carta e stampa
8	Coke e raffinazione petrolio
9	Prodotti chimici e farmaceutici
10	Articoli in gomma e altre lavorazioni non metallifere
11	Metallurgia e prodotti in metallo
12	Macchinari vari, mezzi di trasporto e altra manifattura
13	Distribuzione di energia e acqua
Industria in senso stretto	
14	Costruzioni e attività immobiliari
15	Commercio
16	Trasporto, magazzinaggio e comunicazione
17	Informatica, R&S e altri servizi alle imprese
18	Alloggio e ristorazione
19	Intermediazione monetaria e finanziaria
20	Pubblica amministrazione
21	Istruzione
22	Sanità e assistenza sociale
23	Altri servizi pubblici, sociali e personali
Servizi	

Ai fini di aumentare ulteriormente la coerenza tra i dati contenuti nel conto 'satellite' della cooperazione e quelli della matrice input/output nazionale sono stati apportati alcuni correttivi. Abitualmente, infatti, nei lavori condotti sulla cooperazione italiana non si è attribuito il giusto peso alla natura delle differenti tipologie di cooperative e quindi alla corretta attribuzione delle stesse al settore d'attività. Poiché la corretta assegnazione settoriale risulta fondamentale per una adeguata comprensione e lettura del fenomeno, nel presente lavoro sono state modificate, o la composizione delle branche economiche, o l'attribuzione

delle cooperative ai settori economici. In particolare, per ovviare alla frequente errata collocazione delle cooperative d'abitazione, si è deciso di sommare alla branca 'Costruzioni' quella delle 'Attività immobiliari'. Al settore 'Agricoltura' si è attribuito, invece, il valore dei prodotti conferiti dai soci. Allo stesso tempo, le cooperative agricole con trasformazione sono state collocate nell' 'Industria alimentare e delle bevande', mentre quelle ortofrutticole sono state incluse nel 'Commercio'.

I dati utilizzati si riferiscono a tutte le cooperative con bilancio al 31/12/2009 e alle loro controllate. Queste ultime sono state individuate utilizzando le partecipazioni delle cooperative che redigono il bilancio consolidato e che quindi costituiscono un gruppo cooperativo. In particolare, sono state selezionate le società partecipate dalle cooperative, sia direttamente, che attraverso altre controllate, con un valore della produzione pari ad almeno 10 milioni di euro¹⁵. La quota di controllo è stata quantificata in almeno il 50% del capitale sociale.

4. Le risorse mobilitate dalla cooperazione in Italia nel 2009

4.1 Descrizione della popolazione d'indagine

La banca dati In.balance ha permesso di individuare per l'esercizio 2009¹⁶ oltre 66 mila bilanci di altrettante imprese cooperative depositati presso le Camere di Commercio italiane¹⁷. Facendo riferimento al dato riportato nel rapporto di

¹⁵ La banca dati Aida non ha permesso tuttavia di verificare e dunque individuare eventuali società controllate attraverso partecipazioni incrociate di più cooperative. Non è stato inoltre possibile risalire alle partecipazioni delle banche di credito cooperativo.

¹⁶ L'anno scelto per l'analisi è il 2009, in quanto durante la raccolta dei dati è risultata l'annualità con il maggior grado di copertura delle imprese cooperative italiane. Tale anno coincide infatti con l'entrata in vigore dell'obbligo di deposito presso le Camere di Commercio dei bilanci in formato elaborabile (.xbrl), che ha consentito di caricarli direttamente sulla banca dati.

¹⁷ I bilanci redatti secondo i principi contabili internazionali esclusi da In.balance sono stati individuati e recuperati attraverso Aida.

Euricse, che fissa le cooperative attive nel 2008 a oltre 71 mila, la copertura garantita da In.balance è molto elevata, pressoché totale¹⁸.

Tabella 1.3 – Le imprese cooperative e le controllate utilizzate per l’analisi d’impatto – anno 2009

	Cooperative	Controllate
Agricoltura, pesca e silvicoltura	327	3
Estrazione minerali	31	1
Alimentari, bevande e tabacco	1.899	14
Tessile e abbigliamento	355	0
Articoli in pelle	85	0
Legno	191	0
Carta e stampa	811	0
Coke e raffinazione petrolio	0	0
Prodotti chimici e farmaceutici	21	2
Articoli in gomma e altre lavorazioni non metallifere	262	4
Metallurgia e prodotti in metallo	509	0
Macchinari vari, mezzi di trasporto e altra manifattura	741	10
Distribuzione di energia e acqua	144	4
Industria in senso stretto	5.049	35
Costruzioni e attività immobiliari	14.084	51
Commercio	8.575	85
Alloggio e ristorazione	1.620	3
Trasporto, magazzinaggio e comunicazione	5.911	13
Intermediazione monetaria e finanziaria*	258	1
Informatica, R&S e altri servizi alle imprese	9.660	10
Pubblica amministrazione	0	0
Istruzione	1.577	0
Sanità e assistenza sociale	6.496	1
Altri servizi pubblici, sociali e personali	3.758	5
Servizi	37.855	118
Totale	57.315	207

* Al netto delle banche di credito cooperativo.

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

¹⁸ Si deve comunque tener conto che la fonte utilizzata nel presente lavoro è l’ente a cui è affidata per obbligo di legge la raccolta e la conservazione dei bilanci delle imprese indicate nel codice civile, tra cui figurano anche le cooperative, e dunque che non vi è modo di pervenire ad una copertura più ampia di quella garantita dal *dataset* in uso.

Non di tutte queste cooperative è però stato possibile ricostruire il codice Ateco e quindi includerle nelle analisi settoriali. Quelle escluse sono tuttavia molto probabilmente imprese di rilevanza marginale. L'insieme delle cooperative individuato per l'analisi d'impatto conta così 57.315 unità (tab. 1.3). Ad esse si aggiungono le oltre 400 banche di credito cooperativo (BCC) che non sono presenti in In.balance, ma i cui valori contabili sono stati ripresi dal bilancio consolidato di Federcasse.

L'insieme delle cooperative individuato per l'analisi d'impatto conta così 57.315 unità. Da tale computo sono escluse le oltre 400 banche di credito cooperativo (BCC) che non sono raccolte in In.balance, ma i cui valori contabili sono stati ripresi dal bilancio consolidato di Federcasse.

Le cooperative esaminate si concentrano soprattutto nei servizi (37.855); seguono le costruzioni e attività immobiliari (14.084), l'industria in senso stretto (5.049) e il settore primario (327). Per quanto riguarda la manifattura e il terziario, le branche economiche con il maggior numero di cooperative sono l'industria alimentare e delle bevande con 1.899, i servizi alle imprese con 9.660, il commercio con 8.575, la sanità e assistenza sociale con 6.496 e i trasporti con 5.911.

La ricostruzione delle società controllate, facenti parte di un gruppo cooperativo e con un valore della produzione significativo¹⁹, ha portato inoltre all'individuazione di altre 207 imprese. Tali imprese sono presenti soprattutto nel commercio e nel comparto costruzioni - attività immobiliari, rispettivamente con 85 e 51 unità.

Passando all'analisi della produzione e includendo in questo caso anche le BCC, si rileva che nel 2009 le cooperative hanno prodotto beni e servizi per un valore

¹⁹ Come è già stato detto al par. 3, si considerano le società controllate con un valore della produzione almeno pari a 10 milioni di euro.

pari a 90.216 milioni di euro, a cui si sommano i 7.481 delle loro controllate²⁰ (tab. 1.4), per un totale di quasi 98 miliardi di euro.

Tabella 1.4 - Valore della produzione scomposto in cooperative e controllate per settore economico - anno 2009 (in milioni di euro)

	Cooperative	Controllate
Agricoltura, pesca e silvicoltura	13.415	83
Estrazione minerali	71	14
Alimentari, bevande e tabacco	14.643	683
Tessile e abbigliamento	124	0
Articoli in pelle	42	0
Legno	350	0
Carta e stampa	449	0
Coke e raffinazione petrolio	0	0
Prodotti chimici e farmaceutici	135	102
Articoli in gomma e altre lavorazioni non metallifere	291	142
Metallurgia e prodotti in metallo	518	0
Macchinari vari, mezzi di trasporto e altra manifattura	1.356	316
Distribuzione di energia e acqua	131	95
Industria in senso stretto	18.110	1.352
Costruzioni e attività immobiliari	16.368	2.920
Commercio	6.938	1.614
Alloggio e ristorazione	1.010	152
Trasporto, magazzinaggio e comunicazione	9.705	346
Intermediazione monetaria e finanziaria*	7.342	10
Informatica, R&S e altri servizi alle imprese	8.240	581
Pubblica amministrazione	0	0
Istruzione	531	0
Sanità e assistenza sociale	6.961	10
Altri servizi pubblici, sociali e personali	1.595	413
Servizi	42.323	3.126
Totale	90.216	7.481

* Al lordo delle banche di credito cooperativo.

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

²⁰ Il calcolo del valore della produzione segue i dettami della contabilità nazionale, incidendo in particolar modo sulle attività commerciali. In questo caso, infatti, il valore della produzione è espresso dal margine di intermediazione commerciale e non dall'intero fatturato.

L'agricoltura con l'industria alimentare e le costruzioni - attività immobiliari sono i settori che più hanno contribuito alla generazione del valore della produzione cooperativa. Nello specifico, considerando le sole cooperative, nel primo caso si superano i 28 miliardi di euro e nel secondo i 16. Tra i 7 e i 10 miliardi di euro si ritrovano invece le cooperative operanti nel commercio (6,9); nella sanità (7); nell'intermediazione monetaria (7,3); nei servizi alle imprese (8,2) e nel trasporto (9,7). Le controllate hanno contribuito soprattutto nelle branche delle costruzioni, del commercio, dell'industria alimentare e dell'informatica e altri servizi alle imprese, rispettivamente con 2.920, 1.614, 683 e 581 milioni di euro.

4.2 Il contributo complessivo della cooperazione all'economia italiana

I risultati dell'analisi d'impatto della cooperazione sul sistema economico italiano relativamente all'anno 2009, calcolati secondo la metodologia descritta al par. 2.2, sono esposti partendo dall'attivazione diretta (contributo I), alla quale sono sommate dapprima l'attivazione indiretta (contributo II) e successivamente quella indotta (contributo III). Mediante tale tecnica è possibile mettere in risalto il processo di mobilitazione delle risorse garantito dalla cooperazione: in primo luogo, isolando la produzione cooperativa; in secondo luogo, ricostruendo la produzione non cooperativa intermedia utilizzata e quindi domandata dalla produzione cooperativa; infine, unendo i redditi generati nei due *step* precedenti per stimare la spesa in consumi finali non cooperativi e la catena produttiva non cooperativa da essi attivata.

A livello settoriale si riportano esclusivamente i contributi diretto (I) e totale (III) in modo da rendere più efficace e agevolare la loro interpretazione. A tal fine, si presentano perciò, da una parte, la produzione cooperativa e, dall'altra, l'insieme delle risorse attivate dalla cooperazione, sia all'interno che all'esterno del sottosistema cooperativo.

L'impatto complessivo è ricostruito con riferimento prima al valore aggiunto e poi alle ULA dipendenti e totali. La produzione è menzionata solamente con riferimento all'apporto complessivo all'economia italiana²¹.

4.2.1 Il contributo complessivo

Lo studio mette in evidenza nell'anno 2009 un contributo diretto della cooperazione alla produzione nazionale di beni e servizi pari a 97.697 milioni di euro²², di cui 49.724 si riferiscono alla generazione diretta di valore aggiunto (tab. 1.5). Il valore aggiunto prodotto dall'attività imprenditoriale cooperativa corrisponde al 3,5% del totale nazionale e supera l'incidenza registrata sulla produzione, pari al 3,3%.

Le cooperative confermano la loro natura *labour intensive*. Il peso sulle ULA dipendenti sale infatti al 4,6%, con 797 mila unità. In questo caso il contributo diretto risulta dunque nettamente superiore sia a quello sulla produzione che a quello sul valore aggiunto. Ai lavoratori dipendenti vanno poi aggiunti quelli autonomi la cui attività è parzialmente collegata ad una cooperativa. La loro stima non modifica il peso sull'occupazione complessiva, che si mantiene al 4,6%, portando le ULA totali attivate dalla cooperazione a 1,11 milioni.

Le cooperative alimentano però anche altra produzione non cooperativa. Come si è già ricordato, per produrre il loro output esse domandano, infatti, beni e servizi intermedi alle altre forme d'impresa. Includendo i round produttivi non cooperativi attivati, il contributo della cooperazione all'economia italiana si

²¹ Nell'analisi settoriale si tralascia il valore della produzione per concentrarsi sul valore aggiunto, in modo da evitare inutili ripetizioni. Essendo, infatti, il coefficiente di valore aggiunto delle cooperative uguale a quello delle altre imprese, l'incidenza settoriale della cooperazione, sia sulla produzione che sul valore aggiunto, è la medesima. Eventuali lievi differenze possono verificarsi nell'aggregazione delle branche economiche in macrosettori (industria, servizi), in quanto la maggiore o minore concentrazione in settori a maggiore o minore tasso di valore aggiunto può accrescere o diminuire l'incidenza sul macrosettore in termini di valore aggiunto.

²² Al lordo dell'output cooperativo intermedio domandato dal sottosistema non cooperativo per soddisfare la sua domanda finale.

porta al 5,8%, sia della produzione che del valore aggiunto: rispettivamente con 169.321 e 82.929 milioni di euro.

Tabella 1.5 – Risorse mobilitate dalla cooperazione in Italia – anno 2009

	<i>in milioni di euro e migliaia di ULA</i>		
	Contributo diretto	Contributo diretto e indiretto	Contributo totale
Produzione	97.697	169.321	299.405
Valore aggiunto	49.724	82.929	145.003
ULA dipendenti	797	1.168	1.871
ULA totali	1.113	1.703	2.756
	<i>in %</i>		
	Contributo diretto	Contributo diretto e indiretto	Contributo totale
Produzione	3,3	5,8	10,2
Valore aggiunto	3,5	5,8	10,1
ULA dipendenti	4,6	6,7	10,7
ULA totali	4,6	7,0	11,4

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance, Istat e Unioncamere – Tagliacarne.

L'occupazione direttamente e indirettamente mobilitata raggiunge invece 1,17 milioni di ULA dipendenti e 1,70 milioni di ULA totali: rispettivamente il 6,7% e il 7,0% del dato nazionale.

L'ultimo vettore, che può essere definito di attivazione totale, somma ai due precedenti contributi le risorse mobilitate attraverso i redditi diretti e indiretti generati dall'attività delle cooperative e delle loro controllate e spesi in consumi finali non cooperativi. Il contributo III evidenziato nella tab. 1.5 segnala un'attivazione complessiva da parte della cooperazione della produzione e del valore aggiunto nazionali superiore al 10%: rispettivamente 299.405 e 145.003 milioni di euro. Le persone occupate in Italia grazie al contributo diretto, indiretto o indotto della cooperazione rappresentano quasi l'11% delle ULA dipendenti, pari a 1,87 milioni, e raggiungono l'11,4% delle ULA totali, pari a 2,76 milioni.

4.2.2 Analisi settoriale: il contributo diretto

L'analisi per settore economico del contributo diretto della cooperazione evidenzia il suo ruolo particolarmente significativo nel settore primario, con oltre il 28% della produzione agricola veicolata dalle cooperative, che conferma la loro funzione strategica. Seguono i servizi, con un peso cooperativo del 2,9%, pari a 23,5 miliardi di euro di valore aggiunto (tab. 1.6).

Tabella 1.6 – Valore aggiunto attivato dalla cooperazione in Italia per settore economico – anno 2009: contributo diretto

	in milioni di euro	in %
Agricoltura, pesca e silvicoltura	7.242	28,4
Estrazione minerali	51	1,1
Alimentari, bevande e tabacco	4.537	12,1
Tessile e abbigliamento	38	0,2
Articoli in pelle	12	0,2
Legno	133	2,6
Carta e stampa	142	1,1
Coke e raffinazione petrolio	0	0,0
Prodotti chimici e farmaceutici	57	0,3
Articoli in gomma e altre lavorazioni non metallifere	129	0,7
Metallurgia e prodotti in metallo	165	0,4
Macchinari vari, mezzi di trasporto e altra manifattura	505	0,6
Distribuzione di energia e acqua	92	0,2
Industria in senso stretto	5.861	1,9
Costruzioni e attività immobiliari	13.072	4,6
Commercio	3.503	2,3
Alloggio e ristorazione	554	1,0
Trasporto, magazzinaggio e comunicazione	4.216	4,6
Intermediazione monetaria e finanziaria	4.197	5,6
Informatica, R&S e altri servizi alle imprese	5.031	3,7
Pubblica amministrazione	0	0,0
Istruzione	452	0,7
Sanità e assistenza sociale	4.370	5,2
Altri servizi pubblici, sociali e personali	1.226	1,8
Servizi	23.549	2,9
Totale	49.724	3,5

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance e Istat.

Diversamente, nell'industria in senso stretto il peso cooperativo sul valore aggiunto scende all'1,9%, ovvero a 5,9 miliardi di euro. La rilevanza della cooperazione nell'industria risulterebbe ancora inferiore senza l'apporto delle cooperative per la trasformazione di prodotti agricoli, che presentano un valore aggiunto di 4,5 miliardi di euro e un'incidenza settoriale del 12,1% e che sono in larga parte cooperative di agricoltori. Nelle altre attività industriali, infatti, i contributi cooperativi maggiori si fermano al 2,6% nel legno e all'1,1% sia nella carta e nella stampa, che nell'estrazione di minerali.

Al contrario, l'apporto diretto della cooperazione nelle attività terziarie risulta decisamente più rilevante e diffuso. Il contributo cooperativo al valore aggiunto assume dimensioni importanti soprattutto nell'intermediazione monetaria e nella sanità e assistenza sociale, rispettivamente con il 5,6% e il 5,2%, e nel trasporto e nei servizi alle imprese, rispettivamente con il 4,6% e il 3,7%. Seppur leggermente inferiore, si segnala tuttavia anche l'incidenza del 2,3% registrata nel commercio dove le cooperative sono presenti quasi esclusivamente nel comparto ortofrutticolo e nella distribuzione di generi alimentari.

Il ruolo delle cooperative risulta infine particolarmente significativo anche nella branca 'Costruzioni e attività immobiliari', con un peso del 4,6% sul valore aggiunto settoriale.

Con riferimento invece alle ULA dipendenti (tab. 1.7), il contributo diretto delle cooperative nel macrosettore dei servizi sale dal 2,9% osservato nell'analisi del valore aggiunto al 4,5%. L'approfondimento delle singole sottobranche rimarca ulteriormente il considerevole incremento del peso cooperativo sull'occupazione rispetto a quello sul valore aggiunto. Nello specifico, si segnalano le seguenti variazioni positive: nel commercio dal 2,3% al 5%, nel trasporto dal 4,6% all'8,8%, nell'intermediazione monetaria dal 5,6% all'8,7%, nei servizi alle imprese dal 3,7% al 7,2% e nella sanità e assistenza sociale dal 5,2% al 7,6%. Anche gli impatti delle cooperative sull'occupazione nei settori agricolo e delle costruzioni e attività immobiliari salgono, rispetto a quelli sul valore aggiunto, rispettivamente dal 28,4% al 29,2% e dal 4,6% al 5,5%.

Tabella 1.7 – ULA dipendenti attivate dalla cooperazione in Italia per settore economico – anno 2009: contributo diretto

	in migliaia	in %
Agricoltura, pesca e silvicoltura	138	29,2
Estrazione minerali	1	2,0
Alimentari, bevande e tabacco	27	8,2
Tessile e abbigliamento	2	0,6
Articoli in pelle	1	0,5
Legno	3	3,4
Carta e stampa	3	1,8
Coke e raffinazione petrolio	0	0,0
Prodotti chimici e farmaceutici	1	0,4
Articoli in gomma e altre lavorazioni non metallifere	3	0,9
Metallurgia e prodotti in metallo	5	0,8
Macchinari vari, mezzi di trasporto e altra manifattura	9	0,7
Distribuzione di energia e acqua	0	0,3
Industria in senso stretto	55	1,5
Costruzioni e attività immobiliari	72	5,5
Commercio	91	5,0
Alloggio e ristorazione	15	1,6
Trasporto, magazzinaggio e comunicazione	114	8,8
Intermediazione monetaria e finanziaria	47	8,7
Informatica, R&S e altri servizi alle imprese	112	7,2
Pubblica amministrazione	0	0,0
Istruzione	7	0,5
Sanità e assistenza sociale	99	7,6
Altri servizi pubblici, sociali e personali	46	2,8
Servizi	532	4,5
Totale	797	4,6

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance e Istat.

Diversamente, l'incidenza della cooperazione nell'industria in senso stretto è interessata da una differenza tra i due tipi impatto a sfavore dell'occupazione a causa del minor peso in termini di dipendenti delle cooperative impiegate nella trasformazione di prodotti agricoli (dal 12,1% all'8,2%).

L'esame dell'impatto sull'occupazione complessiva conferma la rilevanza degli apporti cooperativi nell'agricoltura, con un 28,7%, nei trasporti e nell'intermediazione monetaria, in entrambi i casi con un 7,5%, e nella sanità e

assistenza sociale e nell'industria alimentare e delle bevande, rispettivamente con un 6,8% e un 6,5% (tab. 1.8). Emerge infine anche il 4,6% registrato nei settori dell'informatica e dei servizi alle imprese.

Tabella 1.8 - ULA totali attivate dalla cooperazione in Italia per settore economico - anno 2009: contributo diretto

	in migliaia	in %
Agricoltura, pesca e silvicoltura	362	28,7
Estrazione minerali	1	2,1
Alimentari, bevande e tabacco	30	6,5
Tessile e abbigliamento	3	0,6
Articoli in pelle	1	0,4
Legno	4	2,5
Carta e stampa	4	1,7
Coke e raffinazione petrolio	0	0,0
Prodotti chimici e farmaceutici	1	0,4
Articoli in gomma e altre lavorazioni non metallifere	4	1,0
Metallurgia e prodotti in metallo	6	0,8
Macchinari vari, mezzi di trasporto e altra manifattura	10	0,7
Distribuzione di energia e acqua	0	0,4
Industria in senso stretto	63	1,4
Costruzioni e attività immobiliari	101	4,7
Commercio	100	2,9
Alloggio e ristorazione	17	1,2
Trasporto, magazzinaggio e comunicazione	123	7,5
Intermediazione monetaria e finanziaria	47	7,5
Informatica, R&S e altri servizi alle imprese	124	4,6
Pubblica amministrazione	0	0,0
Istruzione	8	0,5
Sanità e assistenza sociale	107	6,8
Altri servizi pubblici, sociali e personali	60	3,0
Servizi	586	3,6
Totale	1.113	4,6

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balace, Istat e Unioncamere - Tagliacarne.

4.2.3 Analisi settoriale: il contributo totale

Ampliando l'analisi del ruolo economico del sottosistema cooperativo anche alla stima della produzione non cooperativa attivata per via indiretta e indotta per settore, si ottengono risultati significativamente superiori a quelli rilevati nell'analisi del solo contributo diretto (cfr. 4.2.1). Si segnalano infatti delle quote di attivazione totale (diretta, indiretta e indotta) di valore aggiunto nazionale pari al 41,7% nel settore primario (10.612 milioni di euro), al 10,7% nelle costruzioni e attività immobiliari (30.374 milioni di euro), al 9,5% nei servizi (77.471 milioni di euro) e all'8,7% nell'industria in senso stretto (26.546 milioni di euro); (tab. 1.9).

Il modello d'analisi dell'impatto utilizzato esalta le capacità delle produzioni cooperative di attivare domanda presso imprese non cooperative, soprattutto attraverso l'effetto indotto²³. La quasi totalità della domanda finale espressa nel sistema economico è soddisfatta infatti dalle imprese non cooperative.

In particolare, il sottosistema cooperativo ha mobilitato nelle altre imprese un ammontare di valore aggiunto pari a: 3.370 in milioni di euro nel primario, di cui 1.121 per via indotta²⁴; 20.685 nel secondario, di cui 12.750 per via indotta; 53.922 nel terziario, di cui 35.326 per via indotta e 17.302 nell'edilizia 'allargata', di cui 12.877 per via indotta.

Per quanto riguarda invece l'industria in senso stretto, le attività dove maggiori sono state le attivazioni complessive (diretta; indiretta e indotta) prodotte dalla cooperazione sono l'alimentare e le bevande, con il 22% (12,1%; 3,8% e 6,3%); la carta e la stampa, con il 10,2% (1,1%; 3,8% e 5,3%); la distribuzione di energia e acqua, con il 10,1% (0,2%; 3,7% e 6,2%); l'estrazione di minerali, con il 9,8% (1,1%; 4,1% e 4,6%); il legno, con il 9,4% (2,6%; 3,2% e 3,5%) e la coke e raffinazione del petrolio, con il 9,3% (0,0%; 3,6% e 5,8%).

²³ Si ricorda che tale effetto ricostruisce i consumi finali non cooperativi attivati dai redditi generati nei contributi diretto e indiretto e la relativa catena produttiva di beni e di servizi intermedi non cooperativi.

²⁴ Nell'agricoltura il più basso coefficiente di consumo, ovvero della quota dei redditi spesa nell'acquisto di prodotti agricoli, attenua l'attivazione indotta.

**Tabella 1.9 - Valore aggiunto attivato dalla cooperazione in Italia - anno 2009:
contributo totale**

	in milioni di euro	in %
Agricoltura, pesca e silvicoltura	10.612	41,7
Estrazione minerali	453	9,8
Alimentari, bevande e tabacco	8.320	22,2
Tessile e abbigliamento	1.206	6,4
Articoli in pelle	396	5,7
Legno	484	9,3
Carta e stampa	1.324	10,2
Coke e raffinazione petrolio	2.319	9,4
Prodotti chimici e farmaceutici	917	5,4
Articoli in gomma e altre lavorazioni non metallifere	1.546	7,9
Metallurgia e prodotti in metallo	1.926	5,1
Macchinari vari, mezzi di trasporto e altra manifattura	3.651	4,5
Distribuzione di energia e acqua	4.004	10,1
Industria in senso stretto	26.546	8,7
Costruzioni e attività immobiliari	30.374	10,7
Commercio	15.870	10,5
Alloggio e ristorazione	4.788	9,0
Trasporto, magazzinaggio e comunicazione	10.932	12,0
Intermediazione monetaria e finanziaria	12.362	16,6
Informatica, R&S e altri servizi alle imprese	18.581	13,7
Pubblica amministrazione	126	0,1
Istruzione	1.796	2,7
Sanità e assistenza sociale	6.087	7,3
Altri servizi pubblici, sociali e personali	6.929	10,3
Servizi	77.471	9,5
Totale	145.003	10,1

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balances e Istat.

Diversamente, nei servizi le principali mobilitazioni (diretta; indiretta e indotta) di valore aggiunto sono quelle relative all'intermediazione monetaria e finanziaria, con il 16,6% (5,6%; 4,7% e 6,3%); all'informatica e altri servizi alle imprese, con il 13,7% (3,7%; 4,4% e 5,6%); al trasporto, con il 12,0% (4,6%; 3,8% e 3,6%); al commercio, con il 10,5% (2,3%; 2,1% e 6,1%) e agli altri servizi pubblici, sociali e personali, con il 10,3% (1,8%; 1,8% e 6,7%).

L'analisi dell'occupazione non si discosta dai risultati settoriali ottenuti con l'analisi del valore aggiunto. Le uniche differenze sono rappresentate dal leggero aumento del peso nelle attività terziarie, che raggiunge il 10,2% e il 10,5%, rispettivamente sui dipendenti e sul totale degli addetti, e, per converso, dalla leggera diminuzione del contributo cooperativo nell'industria in senso stretto, 7,5% su entrambe le variabili (tab. 1.10).

Tabella 1.10 - Occupazione attivata dalla cooperazione in Italia per settore economico (in migliaia di ULA) - anno 2009: contributo totale

	Dipendenti	in %	Addetti	in %
Agricoltura, pesca e silvicoltura	199	42,3	528	41,9
Estrazione minerali	3	10,6	4	10,7
Alimentari, bevande e tabacco	62	18,7	79	17,2
Tessile e abbigliamento	24	6,8	30	6,8
Articoli in pelle	7	6,0	9	6,0
Legno	9	10,1	14	9,3
Carta e stampa	21	10,9	26	10,8
Coke e raffinazione petrolio	2	9,4	2	9,4
Prodotti chimici e farmaceutici	10	5,5	11	5,5
Articoli in gomma e altre lavorazioni non metallifere	28	8,1	32	8,2
Metallurgia e prodotti in metallo	37	5,4	43	5,5
Macchinari vari, mezzi di trasporto e altra manifattura	61	4,6	70	4,6
Distribuzione di energia e acqua	13	10,2	13	10,3
Industria in senso stretto	277	7,3	333	7,3
Costruzioni e attività immobiliari	151	11,6	233	10,8
Commercio	237	13,0	382	11,0
Alloggio e ristorazione	90	9,5	130	9,1
Trasporto, magazzinaggio e comunicazione	204	15,9	239	14,7
Intermediazione monetaria e finanziaria	103	19,3	115	18,3
Informatica, R&S e altri servizi alle imprese	262	16,8	389	14,5
Pubblica amministrazione	2	0,1	2	0,1
Istruzione	35	2,5	39	2,5
Sanità e assistenza sociale	125	9,6	138	8,9
Altri servizi pubblici, sociali e personali	184	11,1	228	11,3
Servizi	1.244	10,5	1.661	10,2
Totale	1.871	10,7	2.756	11,4

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balace, Istat e Unioncamere - Tagliacarne.

Ciononostante, è utile mettere in evidenza il numero delle ULA attivate in Italia per via diretta, indiretta e indotta dalla cooperazione nei principali settori economici nell'anno in esame (2009): 528 mila, di cui 199 dipendenti, nell'agricoltura; 333 mila, di cui 277 dipendenti, nell'industria in senso stretto; 233 mila, di cui 151 dipendenti, nelle costruzioni - attività immobiliari e 1.661, di cui 1.244 dipendenti, nei servizi (tab. 1.10).

5. Conclusioni

L'analisi proposta in questo capitolo consente di individuare più precisamente di quanto fatto finora la rilevanza economica e occupazionale della cooperazione italiana. L'impatto complessivo della cooperazione, misurato non solamente attraverso il valore della produzione delle cooperative, ma anche considerando la domanda intermedia di prodotti non cooperativi e i redditi generati in questi *round* produttivi, è assolutamente rilevante. Il solo impatto diretto non restituisce infatti la reale rilevanza del movimento cooperativo. Fermandosi a tale risultato si sarebbe ottenuto, rispettivamente sul valore aggiunto e sull'occupazione, un peso del 3,5% (28,4% nel settore primario; 1,9% nell'industria; 4,6% nelle costruzioni e attività immobiliari e 2,9% nei servizi) e del 4,6% (28,7% nel settore primario; 1,4% nell'industria; 4,7% nelle costruzioni e attività immobiliari e 3,6% nei servizi). Tenendo conto invece anche delle interdipendenze intersettoriali e del circuito reddito - consumo, calcolati secondo il modello proposto, si raggiunge un'incidenza complessiva di oltre il 10% sul valore aggiunto e di oltre l'11% sull'occupazione e si può apprezzare meglio la rilevanza del fenomeno cooperativo a livello settoriale: sia sul valore aggiunto (41,7% nel settore primario; 8,7% nell'industria; 10,7% nelle costruzioni e nell'attività immobiliare e 9,5% nei servizi), che sull'occupazione (41,9% nel settore primario; 7,3% nell'industria; 10,8% nelle costruzioni e nell'attività immobiliare e 10,2% nei servizi).

Infine l'analisi dimostra come la presenza del sottosistema cooperativo sia particolarmente significativa in alcuni settori. Dal punto di vista della generazione di nuovi redditi, il contributo della cooperazione è decisamente rilevante nel settore primario e nella trasformazione dei prodotti agricoli e, in misura inferiore, nell'intermediazione monetaria, nella sanità e assistenza sociale e nei trasporti - magazzinaggio. Con riferimento all'occupazione, l'impatto diventa apprezzabile anche nei servizi alle imprese e nel commercio.

CAPITOLO II

Cooperative *versus* For profit: un'analisi comparata delle *performance*

1. Una lettura economica dell'impresa cooperativa

La rivoluzione industriale è il periodo in cui in Europa si profilano le prime forme di cooperazione quale modello imprenditoriale democratico e con scopo mutualistico, contrapposto all'organizzazione della produzione di tipo capitalistico. Non è un caso che la prima società cooperativa, destinata a essere ritenuta antesignana della Cooperazione europea e internazionale, sia nata nell'Inghilterra di inizio '800, l'Inghilterra del lavoro garantito principalmente da fabbriche tessili possedute dai latifondisti locali. I 'villaggi della cooperazione' rappresentano infatti la soluzione individuata e realizzata a New Lanark tra il 1800 e il 1825 da un imprenditore, Robert Owen, per superare le criticità economiche e sociali affrontate dagli operai. Le prime organizzazioni cooperative nascevano quali alternative al pensiero e all'organizzazione sottostanti l'impresa capitalistica. Uno sviluppo 'capitalistico' generato attraverso la catena 'reinvestimento del surplus - aumento della divisione del lavoro - incremento della produttività - maggior surplus' (Smith, 1776).

La nuova organizzazione economica e sociale proposta da Owen, esponente del socialismo utopistico, si basava sull'abbandono della moneta e della concorrenza, sulla proprietà collettiva e sulla parità delle retribuzioni tra i lavoratori. Tale estremizzazione 'socialista' del modello cooperativo si rivelò però inefficiente e fallimentare e anche i più importanti intellettuali dell'epoca,

inizialmente molto entusiasti e favorevoli, ne presero successivamente le distanze.

La pratica cooperativa venne affinata alcuni anni dopo nella regione del Lancashire, contea dell'Inghilterra del nord-ovest. Risale al 1844 infatti la costituzione della prima società cooperativa di consumo a Rochdale, esperienza che diede avvio alla diffusione di 'spacci' cooperativi all'interno delle fabbriche tessili. L'obiettivo sociale di queste organizzazioni era quello di sostenere e 'facilitare' l'acquisto dei generi di prima necessità da parte degli operai. I principi stabiliti per il funzionamento di queste organizzazioni dai 'Pionieri di Rochdale' costituiscono tuttora, a livello mondiale, le regole fondamentali seguite dalle imprese cooperative moderne.

Il primo studioso a riconoscere e ad esaltare questo particolare modo di 'fare impresa' fu J. S. Mill nel 1852: 'la forma di associazione che, se l'umanità continua a migliorare, ci si deve aspettare che alla fine prevalga, non è quella che può esistere tra un capitalista come capo e un lavoratore senza voce alcuna nella gestione, ma l'associazione degli stessi lavoratori su basi di eguaglianza che possiedono collettivamente il capitale con cui essi svolgono le loro attività e che sono diretti da manager nominati e rimossi da loro stessi' (Mill, 1998, p. 772, citato in Zamagni, 2005). Altre note di merito al movimento cooperativo si ritrovano inoltre in alcuni scritti di Walras (1990) e Marshall (1920a, 1920b) (citati in Borzaga, Tortia, 2005).

Tuttavia, la prima vera e propria teorizzazione formale dell'impresa cooperativa è iniziata a partire dalla seconda metà del XX secolo, specificatamente nel 1958 con il lavoro di Ward (1958).

In un contesto operativo neoclassico, senza quindi tener conto dei fallimenti di mercato e delle caratteristiche di funzionamento delle diverse forme d'impresa, l'autore conclude che le cooperative sono economicamente inefficienti rispetto alle imprese capitalistiche, in quanto in contrasto con le più elementari leggi

economiche: in particolare l'inclinazione della curva d'offerta delle cooperative risulterebbe negativa.

Un altro studioso neoclassico, Vanek (1970), sostiene invece che le cooperative sono interessate da un livello sub-ottimale di capitale investito dai soci. In particolare, Vanek sottolinea la presenza nelle cooperative di un livello di capitale proprio inferiore a quello osservabile nelle imprese capitalistiche. L'autore conclude di conseguenza che i limitati *collateral* determinerebbero delle condizioni di accesso al credito peggiori nel caso delle cooperative, a causa dell'elevato livello di indebitamento. Questa criticità sarebbe causa di uno squilibrio finanziario e di razionamento del credito.

Sempre nello stesso filone di ricerca, ma sostenendo tesi differenti rispetto al contributo di Ward, Furubotn e Pejovich (1970) collegano la scarsa diffusione e la ridotta dimensione delle cooperative all'insufficiente livello di capitale investito nell'impresa. L'inefficienza delle cooperative risiederebbe nel cosiddetto 'problema dell'orizzonte temporale'. Secondo questa interpretazione, data l'invendibilità della posizione dei soci nelle cooperative, nel caso in cui il periodo di permanenza del socio mediano nell'impresa risulti più breve del tempo necessario all'investimento per generare i suoi ritorni economici, quell'investimento è destinato a non essere preso in considerazione. Questa condizione genererebbe nelle cooperative una tendenza al sotto-dimensionamento rispetto all'impresa capitalistica.

Per sua natura, però, il *framework* teorico neoclassico mal si adatta alla comprensione e all'analisi delle diverse forme d'impresa, inficiando anche la validità e la 'robustezza' dei risultati. In particolare, l'eccessiva 'matematicizzazione' dell'economia ha eliminato dall'analisi le istituzioni, 'salvando' solamente il mercato. Esso, se lasciato libero di operare, allocherebbe le risorse (scarse) in maniera efficiente. Le imprese sono viste esclusivamente come un dato del problema di ottimizzazione, delle *black box*, in quanto, secondo i dettami della concorrenza perfetta, esse risulterebbero ininfluenti.

A partire dagli anni '80, però, la sempre maggiore presa di coscienza dell'evidente discrepanza tra i classici modelli *mainstream* e il funzionamento dell'economia 'reale' ha dato impulso ad una corrente di economisti neoistituzionalisti impegnati a riavvicinare la scienza economica alla realtà (Williamson, 2000). Tale percorso ha preso avvio esattamente con la messa in discussione dell'impianto teorico incentrato sul principio della concorrenza perfetta e sul ruolo di *'first best'* del mercato. Le teorie neo-istituzionaliste hanno iniziato a discutere i cosiddetti 'fallimenti' del mercato e i costi associati al suo 'utilizzo'. Il mercato si è rivelato essere non a costo 'zero' e questa tesi ha inficiato una delle certezze della teoria economica.

Le imprese non dovevano quindi essere considerate delle unità atomistiche, prive di alcuna rilevanza all'interno del problema di ottimizzazione, ma delle organizzazioni complesse finalizzate alla riduzione delle inefficienze prodotte dal mercato.

In virtù di questa nuova impostazione, si è cominciato a capire che le imprese servivano innanzitutto per coordinare un insieme di fornitori di diversi input (capitale, lavoro, materie prime, ecc.), ovvero per sostituire le transazioni di mercato e governare all'interno dell'impresa le relazioni sottese all'attività di produzione con e tra i diversi agenti economici (Zamagni, 2005). La predisposizione e la stipulazione *ex-ante*, l'*enforcement* e la rinegoziazione *ex-post* di singoli contratti per ogni azione da svolgere per ciascuno degli attori coinvolti sarebbero risultati ingestibili e totalmente inefficienti, proprio perché le transazioni di mercato hanno un costo.

Dall'altro lato, si mise in evidenza che l'impresa comportava altri costi e dunque altre inefficienze. Un componente della 'squadra' avrebbe potuto minimizzare il proprio *effort*, ricavandone vantaggi da quello degli altri: il cosiddetto problema del *free-riding*. In questo caso, l'attribuzione dell'attività di monitoraggio a una delle classi di *stakeholder* dell'impresa, solitamente a quella degli investitori, avrebbe la funzione di ottimizzarne la '*performance*', grazie al

diritto di appropriazione del surplus generato dal processo produttivo (Alchian, Demsetz, 1972).

Un passaggio ulteriore ed estremamente importante si è registrato con lo spostamento dell'attenzione sulle modalità di assegnazione dei diritti di proprietà, scomponibili nel diritto di controllo e in quello al residuo dell'attività economica. Grossman, Hart e Moore (1986, 1990a, 1990b, 1996) concludono che la proprietà dell'impresa è assegnata al fattore ad essa più specifico, al fattore che in essa deve effettuare l'investimento maggiormente 'strategico'. Un investimento che, in seguito alla rottura del rapporto con l'impresa, perderebbe tutto o la maggior parte del suo valore. L'assegnazione dei diritti di controllo e al residuo dell'impresa a tale fattore lo incentiverebbe ad effettuare l'investimento, evitandogli di rimanere 'intrappolato' (effetto *lock-in*) nell'impresa e dunque di essere sfruttato dagli altri *stakeholder*.

Non era stato però ancora compreso il meccanismo sotteso all'assegnazione della proprietà tale da consentire l'identificazione del fattore maggiormente 'specifico' (Borzaga, Tortia, 2005).

L'opera di Hansmann del 1996 (Hansmann, 1996) ha avuto il grande merito di riuscire a fare chiarezza proprio su tale questione. Secondo l'autore, l'assegnazione dei diritti di proprietà seguirebbe uno specifico algoritmo di minimizzazione dei costi di transazione, dati dalla somma dei costi di proprietà e dei costi di contratto (di mercato). I primi sono in capo ai *patron* non proprietari, mentre i secondi sono sopportati dai *patron* proprietari. La tesi di Hansmann ha messo in evidenza le condizioni che avrebbero portato una determinata tipologia d'impresa a prevalere sulle altre, ovvero ad essere più presente in determinati settori piuttosto che in altri. Egli distingue le imprese in due forme principali: quelle capitalistiche, detenute dagli investitori, e quelle cooperative, possedute da uno degli altri *patron*. In base a questa caratterizzazione dei modelli imprenditoriali, le cooperative assumono una connotazione diversa a seconda della classe proprietaria.

In accordo con Hart e Moore (1996), anche Hansmann individua nel processo decisionale democratico la causa principale di inefficienza e quindi di scarsa diffusione della cooperativa, soprattutto nel caso in cui la struttura delle preferenze dei soci è caratterizzata da un'elevata eterogeneità. La regola decisionale 'una testa, un voto' comporterebbe infatti l'approvazione degli investimenti decisi dal socio mediano, facendo ricadere però la copertura dei costi sull'intera base sociale. Quindi, quanto più la media della distribuzione delle preferenze dei soci si allontana dalla sua mediana, tanto più elevato è il rischio di inefficienza. A supporto di tale tesi, Hansmann cita i casi delle cooperative di trasportatori o di servizi professionali, esempi di cooperative molto diffuse negli Stati Uniti, sottolineandone come loro peculiare caratteristica l'elevata omogeneità delle preferenze dei soci.

Secondo tale *framework*, il limite proprio alla forma cooperativa, e che ne avrebbe contenuto la diffusione, sarebbe da ricercare più nella *governance* democratica, che nella difficoltà di reperimento di capitale, seppure anch'essa presente. Settori quali i trasporti, in cui le risorse finanziarie da mobilitare non sono trascurabili, ma vi è omogeneità di interessi, evidenziano infatti un ruolo di prim'ordine della cooperazione.

I progressi fatti dalla letteratura economica nella lettura e nell'interpretazione del fenomeno cooperativo sono stati veramente notevoli, consentendo di dare una collocazione propria a tale tipologia imprenditoriale e attribuendole una funzione non strettamente ed esclusivamente legata al momento contingente di bisogno, o di emergenza (funzione 'tampone'). Nonostante gli sviluppi 'neoistituzionalisti', nella teoria economica permane però una visione dell'impresa cooperativa quale organizzazione 'a tempo determinato'. Anche secondo Hansmann, infatti, le cooperative sarebbero destinate a perdere la loro utilità in presenza di un incremento del livello concorrenziale e di un'intensificazione della regolamentazione dei mercati.

In accordo con Borzaga e Tortia (2005), ma anche con Zamagni (2005), risulta evidente come tale posizione tralasci l'importanza che possono rivestire le

preferenze degli agenti economici (motivazioni intrinseche). Sentendosi maggiormente tutelati, costoro potrebbero preferire un'impresa direttamente controllata attraverso la detenzione dei diritti di proprietà. Infatti, la proprietà diretta dell'impresa determinerebbe la certezza che l'attività imprenditoriale sia svolta nel loro interesse, creando di conseguenza le condizioni per la nascita di un clima maggiormente 'cooperativo'. In casi specifici in cui il lavoro rappresenta il fattore strategico dell'impresa, oppure in cui la disponibilità di informazioni strategiche, ma anche di abilità o risorse latenti detenute da soggetti diversi dallo *stakeholder* investitore (p.e. attività di interesse generale) siano alla base del funzionamento e dunque della sopravvivenza dell'organizzazione, l'impresa cooperativa può costituire lo sbocco 'naturale' dell'intrapresa. Anche perché, laddove la cooperativa rappresenti la soluzione a un determinato fallimento del mercato riferito a uno specifico *stakeholder*, non esiste altro modo per risolverlo, se non attraverso l'attribuzione della proprietà dell'impresa a tale (f)attore.

Se l'impresa moderna deve essere vista come soluzione al problema dell'adattamento reciproco tra il disegno istituzionale e la struttura produttiva (Trento, Warglien, 2001, citati in Zamagni, 2005), allora le osservazioni appena avanzate sono effettivamente pertinenti e importanti. Esse devono essere tenute in debita considerazione quando si valutano le potenzialità e l'efficacia, oltre che l'efficienza, di una determinata organizzazione.

In letteratura, le assunzioni teoriche appena sintetizzate non sono comunque adeguatamente sostenute da evidenze empiriche tali da poterle 'soppesare'. Nello specifico, mancano degli studi intesi a valutare le cooperative e le imprese capitalistiche in un'ottica comparata, attraverso degli indicatori 'neutrali' delle forme d'impresa, che ne testino la *performance*.

Questo capitolo si propone di contribuire a colmare tale lacuna mediante l'impostazione di uno studio comparato tra la *performance* economica delle cooperative e quella delle imprese *for profit*. L'indagine si svolge su un anno adeguatamente coperto da un punto di vista statistico e si avvale dei bilanci

d'esercizio conservati presso le Camere di Commercio dalle cooperative e dalle società di capitali (spa e srl), entrambe soggette all'obbligo di deposito. Attraverso la costruzione di un insieme di indicatori, puliti da eventuali distorsioni legate alla differente natura delle due forme d'impresa, lo studio consente di esaminare la distribuzione settoriale e l'efficienza economico-finanziaria di entrambi i modelli produttivi. L'esito di tale analisi porta ad individuare altresì i punti di forza e di debolezza delle cooperative, valutando di conseguenza la validità delle diverse teorie economiche della cooperazione.

2. Metodologia d'analisi

Per ovviare ai punti deboli che solitamente caratterizzano le analisi comparate tra le cooperative e le *for profit*, in questo lavoro si intende porre particolare attenzione all'aggregazione delle attività produttive (Codici Ateco 2007) da sottoporre ad analisi e soprattutto alla selezione degli indicatori (cfr. par. 3). Per quanto riguarda la prima questione, nella scelta dei settori economici e della loro composizione si sono tenute in considerazione, sia le modalità di registrazione delle imprese presso le Camere di Commercio, sia le caratteristiche dei diversi settori cooperativi. La sintesi di tali considerazioni ha generato le seguenti branche economiche:

- agricoltura;
- industria alimentare, delle bevande e del tabacco;
- manifattura 'stretta': attività manifatturiere ad esclusione dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco;
- servizi 'stretti': attività terziarie, ad eccezione del commercio e delle attività immobiliari;
- commercio alimentare al dettaglio.

Diverse sono le ragioni alla base di questa classificazione in settori. Utilizzando come discriminante la connotazione di ciascuna tipologia di impresa cooperativa

(agricola, di lavoro, ecc.) e la collocazione che essa solitamente assume nei Registri delle Imprese delle Camere di Commercio si è proceduto come segue.

Partendo dall'agricoltura, si segnala come le modalità di registrazione delle imprese in uso presso le Camere di Commercio portino a iscrivere la maggior parte delle cooperative agricole, indipendentemente dall'attività effettivamente svolta (trasformazione, commercio), nel settore primario. Infatti, le cooperative agricole si occupano abitualmente di attività successive alla raccolta, ma essendo la loro base sociale costituita dai contadini, esse rappresentano anche l'attività agricola dei propri soci.

Alla luce di tali considerazioni, lo studio comparato delle cooperative agricole con le *for profit* è impostato su due livelli. In primo luogo, si esamina il settore primario, ricavandone quindi un quadro generico sulle cooperative agricole. In secondo luogo, si approfondiscono le cooperative con trasformazione di prodotti agricoli operanti nell'industria alimentare e delle bevande, focalizzando dunque l'attenzione sulla *performance* delle cooperative agricole a 'vocazione industriale'.

Diversamente, le 'Costruzioni' non sono incluse nell'analisi, in quanto trattasi perlopiù di cooperative d'abitazione che si contraddistinguono per una loro specifica natura, difficilmente comparabile con le imprese di costruzioni organizzate in altra forma giuridica e di scarsa rilevanza nello studio di questo settore (più adatte ad un'analisi qualitativa). La stessa argomentazione vale per l'attività immobiliare.

I macrosettori della manifattura 'stretta' e dei servizi 'stretti' rivestono invece notevole importanza, visto che consentono uno studio comparato dell'efficienza di organizzazioni che assumono il lavoro rispetto a quelle che assumono il capitale e quindi caratterizzate dall'inversione del tradizionale rapporto capitale/lavoro.

L'esame del commercio alimentare al dettaglio serve infine a valutare la *performance* delle cooperative di consumo.

L'analisi è condotta sull'aggregato settoriale dei bilanci dell'esercizio contabile 2009 di ciascuna forma d'impresa. Nell'approfondimento si tiene conto anche della suddivisione per classe di fatturato per mettere in evidenza eventuali particolarità che dovessero dipendere dalla diversa dimensione delle tipologie d'impresa. Nello specifico, la dimensione delle imprese è espressa da quattro intervalli di valore della produzione: la micro, da 0 a 2 milioni di euro; la piccola, da 2 a 10 milioni di euro; la media, da 10 a 50 milioni di euro e la grande, con oltre 50 milioni di euro.

3. La scelta degli indicatori

La predisposizione di una gamma di indicatori per l'analisi comparata delle forme d'impresa deve tener conto delle diversità che le caratterizzano. Ciò vale in particolare per il confronto tra la forma cooperativa e quella capitalistica. Gli obiettivi e di conseguenza le regole di funzionamento dei due modelli sono diversi. E' necessario perciò identificare degli indici di bilancio che possano rendere possibile una comparazione non distorsiva. Certamente è da escludere un confronto basato sul ROE (*return on equity*) o sul ROI (*return on investment*), in quanto nel caso dell'impresa cooperativa essi non ne rispecchiano la reale natura e la ragion d'essere. Come è stato sottolineato al par. 1 del presente capitolo, i *patron* proprietari della cooperativa non corrispondono alla 'categoria' investitori; in quel caso si avrebbe infatti un'impresa capitalistica. Tale aspetto è fondamentale per la comprensione dei criteri di valutazione e di giudizio da adottare per lo studio di queste due forme d'impresa. Al pari della teoria economica, anche gli indici di bilancio, quali il ROE e il ROI, sono stati costruiti su 'misura' per l'impresa capitalistica convenzionale. Adottando perciò quale obiettivo ultimo e quale 'terreno' sul quale valutare l'impresa la remunerazione del capitale. Tale principio non può valere però quando si intende accertare la solidità e l'efficienza di due forme antitetiche. A differenza delle società di capitali, le cooperative nascono da bisogni che trovano la loro

espressione e il loro soddisfacimento prima della *'bottom line'* del Conto Economico. Con riferimento al caso particolare e specifico delle cooperative agricole, esse puntano infatti alla massimizzazione dei costi per l'acquisto di materie prime dai soci ed è proprio in questa voce contabile che esse remunerano i proprietari, o meglio, la loro produzione. Affinché si possa interpretare l'efficienza di un'impresa, ma allo stesso tempo si possano confrontare forme organizzative caratterizzate da obiettivi differenti, come il profitto (*for profit*) o la soddisfazione di un bisogno (cooperativa), risulta dunque necessario utilizzare degli indicatori 'neutrali' che si adattino a qualsiasi organizzazione e che conservino lo stesso livello di efficacia di quelli tradizionali.

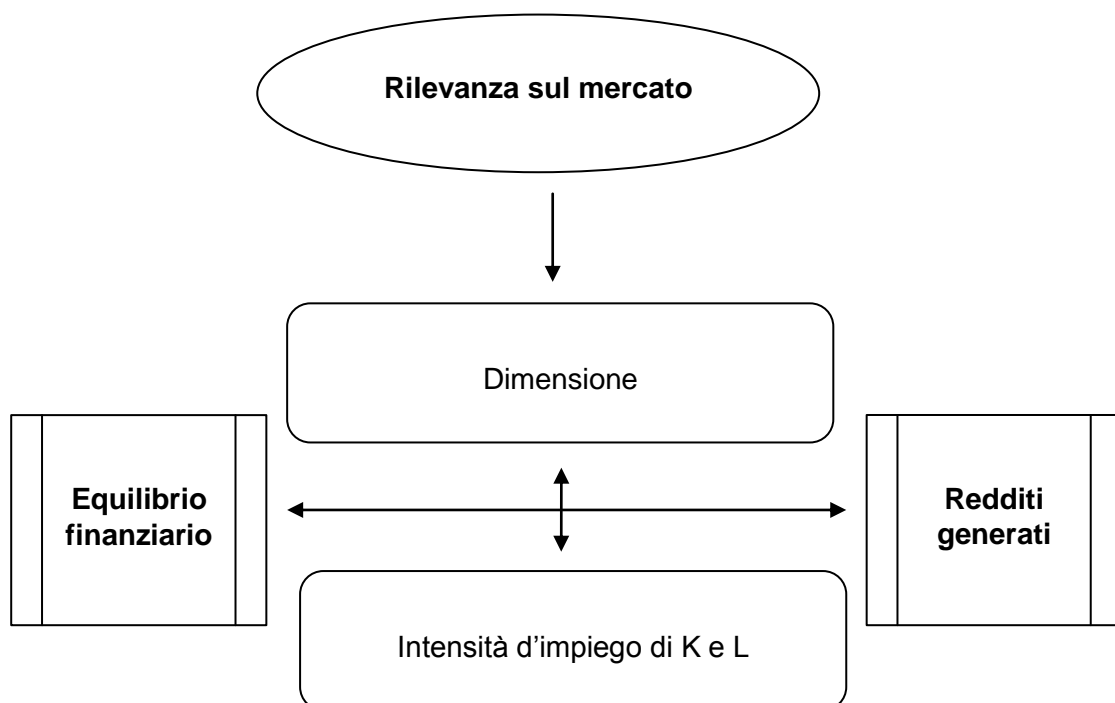
Prima di presentare gli indicatori individuati, le loro caratteristiche e il loro significato, si rende necessario evidenziare la natura di valore aggregato delle variabili sulla base delle quali sono stati calcolati. Esse sono ricavate attraverso la somma dei valori economici dell'insieme delle imprese, declinate per natura giuridica, dimensione e settore di appartenenza. Gli indicatori espressi sottoforma di rapporti tra variabili restituiscono perciò un risultato calcolato sull'aggregato delle imprese considerate, ovvero una sorta di valore medio ponderato, con la dimensione delle imprese raggruppate quale peso della media.

L'ultima cautela da tenere presente nell'interpretazione degli indicatori è la natura comparativa che li caratterizza. In particolare, con ciò si intende evidenziare il metodo d'analisi impiegato nella ricerca, che prevede l'utilizzo delle imprese *for profit* quale metro di riferimento rispetto al quale misurare la situazione economica e finanziaria delle cooperative.

Il sistema di indicatori predisposto per l'analisi si propone di confrontare le caratteristiche delle cooperative con quelle delle società di capitali. In particolare, si intende verificare la rilevanza del modello imprenditoriale cooperativo e le condizioni di equilibrio economico-finanziario delle cooperative rispetto alle imprese *for profit* (fig. 2.1). E ciò con particolare

riguardo alle criticità solitamente evidenziate dalla teoria economica della cooperazione, soprattutto da quella ortodossa. Nello specifico, la scarsa presenza del modello produttivo cooperativo prodotta dai limiti 'finanziari' che ne limiterebbero la nascita e l'espansione. Per comprendere la validità di tale ipotesi, si è realizzato un esame sui settori di attività individuati al par. 2, tenendo conto anche delle diverse classi dimensionali in termini di valore della produzione.

Figura 2.1 – Struttura logica degli indicatori



L'analisi comparata inizia con l'esame della quota di mercato (tab. 2.1), che verifica la rilevanza dei diversi modelli imprenditoriali, in base al peso in termini di valore della produzione sul totale delle imprese campionate. Dopodiché, attraverso lo studio della produzione media per impresa si intende verificare la presenza di un eventuale sottodimensionamento nelle cooperative, cercando poi di trovare una spiegazione nell'intensità del capitale investito e/o del lavoro impiegato nel processo produttivo. A tal proposito, si utilizzano le

incidenze rispettivamente degli ammortamenti e del costo del lavoro sul valore della produzione.

Tabella 2.1 – Processo di generazione e di distribuzione della ricchezza

Valore aggiunto (1)	Valore aggiunto/Produzione
Lavoro (2)	Costo del lavoro/(1)
<i>MOL (a)</i>	$(1) - (2)$
Capitale (3)	Ammortamenti/(1)
<i>MON (b)</i>	$(a) - (3)$
Gestione finanziaria (4)	Saldo della gestione finanziaria/(1)
<i>Residuo finale (c)</i>	$(b) - (4)$

Sulla base di tali riscontri, si verifica in seguito se le caratteristiche rilevate incidano sulla *performance* economico-finanziaria dei due modelli produttivi (tab. 2.1). Nonostante lo scarso valore predittivo dal punto di vista finanziario dell'indice di patrimonializzazione, è interessante partire da tale indicatore per capire in che misura esso possa ripercuotersi sull'equilibrio gestionale. Quest'ultimo è testato con riferimento sia al lungo che al breve periodo, al fine di valutare il grado di bilanciamento tra le fonti e gli impieghi monetari, rispettivamente oltre ed entro i 12 mesi; ovvero, se agli investimenti effettuati corrisponda un'adeguata copertura finanziaria. Specificatamente, l'equilibrio di

lungo periodo è esaminato calcolando l'indicatore di copertura delle immobilizzazioni o di solidità, che pone a rapporto i capitali permanenti, quali il capitale proprio e le passività consolidate (oltre i 12 mesi) con l'attivo immobilizzato (impieghi oltre i 12 mesi); mentre l'equilibrio di breve periodo è approfondito tramite l'indicatore di liquidità, che rapporta gli stock di cassa e i crediti entro i 12 mesi con i debiti di prossima scadenza.

Infine, l'analisi si conclude con lo studio del processo di generazione e distribuzione del valore aggiunto (tab. 2.1). Definito il coefficiente di ricchezza di ciascun modello produttivo, l'attenzione si concentra sulla remunerazione del lavoro e del capitale 'fisso' e di terzi. L'obiettivo è quello di approfondire il ruolo di questi tre fattori nell'assorbimento dei redditi generati dall'attività imprenditoriale, soprattutto da un punto di vista comparato tra le cooperative e le società di capitali. Il residuo finale, ottenuto dalla sottrazione di queste tre voci di 'costo' dal valore aggiunto prodotto, fornisce un buon indicatore del margine di profitto trattenuto dall'impresa.

Si fornisce di seguito la definizione analitica per 'area' degli indicatori.

A. Rilevanza sul mercato

I. Quota di mercato

Definizione: rapporto tra il valore della produzione di ciascuna forma d'impresa e il valore della produzione dell'universo in esame.

Obiettivo: studiare l'effettiva presenza sul mercato.

B. Dimensione

I. Produzione media

Definizione: rapporto tra il valore della produzione del Conto Economico e il numero delle imprese.

Obiettivo: verificare l'esistenza di una tendenza al sottodimensionamento.

C. Intensità d'impiego di K e L

- II. Coefficiente di capitale medio impiegato dalle cooperative per unità di capitale medio investito dalle *for profit*

Definizione: rapporto tra il valore medio del totale delle attività delle cooperative e quello delle *for profit*.

Obiettivo: studiare il livello di capitale investito.

- III. Coefficiente d'intensità del capitale

Definizione: rapporto tra gli ammortamenti e il valore della produzione.

Obiettivo: studiare l'intensità del capitale impiegato nella produzione.

- IV. Coefficiente d'intensità del lavoro

Definizione: rapporto tra il costo del lavoro e il valore della produzione.

Obiettivo: studiare l'intensità del lavoro impiegato nella produzione.

D. Equilibrio finanziario

- V. Patrimonializzazione

Definizione: rapporto tra il capitale proprio e il capitale investito.

Obiettivo: verificare l'intensità di apporto di mezzi propri.

- VI. Solidità (o equilibrio di lungo periodo)

Definizione: rapporto tra i capitali permanenti (passività consolidate e capitale proprio) e l'attivo immobilizzato.

Obiettivo: verificare l'adeguatezza del piano di finanziamento o di copertura degli investimenti.

VII. Liquidità (o equilibrio di breve periodo)

Definizione: rapporto tra le attività dell'impresa già o entro 12 mesi in forma liquida e i debiti di prossima scadenza.

Obiettivo: verificare la capacità di affrontare le uscite monetarie.

E. Redditi generati

VIII. Coefficiente di valore aggiunto

Definizione: rapporto tra il valore aggiunto e il valore della produzione.

Obiettivo: verificare l'attitudine a generare nuova ricchezza e quindi anche il grado di integrazione dell'attività produttiva.

IX. Coefficiente di distribuzione di reddito al lavoro

Definizioni: rapporto tra costi del personale e valore aggiunto.

Obiettivo: individuare la quota di ricchezza destinata al lavoro.

X. Coefficiente di distribuzione di reddito ai 'mezzi di produzione'

Definizioni: rapporto tra ammortamenti e valore aggiunto.

Obiettivo: individuare la quota di ricchezza destinata al 'capitale fisso'.

XI. Coefficiente di distribuzione 'netta' di reddito al capitale di terzi

Definizioni: rapporto tra saldo della gestione finanziaria e valore aggiunto.

Obiettivo: individuare la quota 'netta' di ricchezza assorbita dal costo del capitale di terzi.

4. Descrizione della banca dati utilizzata

4.1 Le fonti

La popolazione d'indagine è composta dalle imprese cooperative e dalle imprese *for profit* italiane. La fonte dei dati è In.balance. Si tratta del *dataset* costruito e lanciato nel 2011 da InfoCamere, la società informatica controllata dalle Camere di Commercio italiane, che raccoglie i bilanci d'esercizio delle società con obbligo di deposito presso il Registro delle Imprese. L'obbligo di deposito interessa tutte le società di capitali e cooperative. La banca dati risulta perciò pienamente funzionale all'individuazione delle informazioni e dei valori contabili utili per un'analisi comparata tra le forme d'impresa cooperativa e *for profit*.

E' necessario esporre brevemente le due caratteristiche principali di In.balance. Tale *dataset* raccoglie, infatti, i bilanci depositati in formato elaborabile (xbrl), divenuto obbligatorio a partire dall'anno 2010, ovvero dall'esercizio contabile 2009. Tale caratteristica della banca dati comporta quindi in primo luogo l'esclusione dall'universo delle società bancarie e assicurative e delle società quotate in Borsa, in quanto i loro bilanci sono redatti seguendo i principi contabili internazionali. In secondo luogo, sono scartati i prospetti con problemi di quadratura e riguardanti società in liquidazione.

Queste restrizioni non rappresentano tuttavia un grande limite e consentono anzi di incrementare l'omogeneità della popolazione d'indagine, fattore determinante in un'analisi comparata tra forme d'impresa, e di analizzare esclusivamente le imprese attive.

4.2 L'universo

Le imprese in esame con un bilancio elaborabile dell'esercizio 2009 depositato presso le Camere di Commercio sono pari rispettivamente a 66.929 cooperative, 36.754 spa e 802.146 srl, per un totale di 905.829 unità imprenditoriali (tab. 2.2). I bilanci utilizzabili per l'analisi statistica sono 830.207, il 91,7% di quelli

depositati: 60.658 cooperative, il 90,6%; 34.592 spa, il 94,1% e 734.957 srl, il 91,6%.

Come è possibile notare dalla tab. 2.3, i bilanci mancanti si concentrano in maniera significativa nella classe dimensionale da 0 a 2 milioni di euro di valore della produzione: 715.359 disponibili su 786.660 depositati, pari al 90,9%. Si evidenzia quindi come i *missing* si riferiscano soprattutto a imprese che molto probabilmente sono in liquidazione e perciò non più attive. Gli altri intervalli di valore della produzione presentano infatti una copertura dei bilanci depositati pressoché totale: il 96,1%, 89.516 su 93.450, da 2 a 10 milioni di euro; il 97,4%, 20.851 su 21.408, da 10 a 50 milioni di euro e il 97,2%, 4.481 su 4.611, con oltre 50 milioni di euro.

Tabella 2.2 – Bilanci dell'anno 2009 presenti presso le Camere di Commercio per forma giuridica

	coop	spa	srl	Totale
Bilanci depositati	66.929	36.754	802.146	905.829
Bilanci disponibili	60.658	34.592	734.957	830.207
<i>copertura %</i>	90,6	94,1	91,6	91,7

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.3 – Bilanci dell'anno 2009 presenti presso le Camere di Commercio per classe dimensionale

	0 2	2 10	10 50	>50
Bilanci depositati	786.660	93.150	21.408	4.611
Bilanci disponibili	715.359	89.516	20.851	4.481
<i>copertura %</i>	90,9	96,1	97,4	97,2

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

L'universo in esame conta dunque oltre 830 mila imprese. Nel 2009 esse hanno generato 2.127 miliardi di euro di valore della produzione, 450,5 miliardi di euro di valore aggiunto e 283,1 miliardi di euro di redditi da lavoro dipendente. Utilizzando i redditi da lavoro dipendente e il valore aggiunto aziendali quali

proxy del contributo fornito da tali imprese alle rispettive variabili macroeconomiche dell'economia italiana, si evince che questo sottosistema di imprese ha generato il 31,1% del valore aggiunto²⁵ e il 43,6% dei redditi da lavoro dipendente.

L'approfondimento del sottosistema di imprese in oggetto conferma la netta prevalenza nel tessuto produttivo italiano delle imprese di capitali rispetto alle cooperative (tab. 2.4): rispettivamente 92,7 e 7,3 ogni 100 imprese. La forma capitalistica maggiormente utilizzata è la società a responsabilità limitata, che rappresenta il 95,5% delle imprese non cooperative (734.957 su 769.549), ovvero l'88,5% dell'intero universo in esame. La società per azioni rappresenta invece la tipologia d'impresa con la minore diffusione in termini di unità produttive: 4,2 ogni 100 imprese.

Tabella 2.4 - Diffusione delle forme d'impresa in termini di unità imprenditoriali (in %) - anno 2009

coop	spa	srl	Totale
7,3	4,2	88,5	100,0

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

L'analisi della distribuzione dimensionale delle imprese classificate per natura giuridica segnala una notevole similitudine tra le cooperative e le società a responsabilità limitata (tab. 2.5): in entrambi i casi, si rileva una concentrazione delle imprese nelle classi micro e piccola, rispettivamente il 98,2% delle cooperative (59.536 su 60.658) e il 98,4% delle srl (723.532 su 734.957). Per converso, le società per azioni si dispongono significativamente nelle classi dimensionali più elevate. Infatti, a differenza delle altre due tipologie imprenditoriali, le spa di dimensioni ridotte rappresentano solamente il 63% dell'universo (21.807 su 34.592).

²⁵ Misurato ai prezzi al produttore.

Tabella 2.5 - Distribuzione di ciascuna forma d'impresa per classe dimensionale in termini di unità imprenditoriali - anno 2009

	coop		spa		srl	
	v.a.	p.c. (%)	v.a.	p.c. (%)	v.a.	p.c. (%)
0 2	54.951	90,6	11.564	33,4	648.844	88,3
2 10	4.585	98,2	10.243	63,0	74.688	98,4
10 50	914	99,7	9.649	90,9	10.288	99,8
>50	208	100,0	3.136	100,0	1.137	100,0

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balanced.

Passando allo studio della distribuzione delle imprese per settore economico, si rileva innanzitutto che le imprese considerate secondo la selezione illustrata al par. 2 rappresentano il 60,5% delle cooperative (36.686), il 53,9% delle spa (18.634) e il 40,2% delle srl (295.577); (tab. 2.6). La distribuzione delle unità imprenditoriali tra queste branche sottolinea un'ulteriore specificità che connota le cooperative, in questo caso, rispetto ad ambedue le forme capitalistiche. Infatti, come si evince dalla tab. 2.6, i settori agricolo e dei servizi 'stretti' si caratterizzano per una presenza di cooperative marcatamente superiore: rispettivamente 9,6% e 44,2% vs. 0,7% e 20,5% delle spa e 1% e 24,2% delle srl. Diversamente, il contributo delle cooperative alla manifattura 'stretta' è del tutto marginale: 29,1% per le spa; 13,2% per le srl e 3,6% per le cooperative.

Dal punto di vista del peso sulle unità imprenditoriali di ciascun settore economico, le cooperative si dimostrano dunque particolarmente rilevanti nell'agricoltura (43,6%), e in misura minore ma significativa, nei servizi 'stretti' (12,6%), nell'industria alimentare e delle bevande (12,5%) e nel commercio alimentare al dettaglio (11%); (tab. 2.7).

Tabella 2.6 – Distribuzione di ciascuna forma d’impresa per settore economico in termini di unità imprenditoriali – anno 2009

	coop		spa		srl	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Agricoltura	5.821	9,6	247	0,7	7.279	1,0
Industria alimentare e bevande	1.220	2,0	1.182	3,4	7.372	1,0
Commercio alimentare al dettaglio	685	1,1	68	0,2	5.450	0,7
Manifattura "stretta"	2.179	3,6	10.054	29,1	97.342	13,2
Servizi "stretti"	26.781	44,2	7.083	20,5	178.134	24,2
Subtotale	36.686	60,5	18.634	53,9	295.577	40,2
Totale	60.658	100,0	34.592	100,0	734.957	100,0

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.7 – Incidenza di ciascuna forma d’impresa per settore economico in termini di unità imprenditoriali (in %) – anno 2009

	coop	spa	srl	Totale
Agricoltura	43,6	1,9	54,5	100,0
Industria alimentare e bevande	12,5	12,1	75,4	100,0
Commercio alimentare al dettaglio	11,0	1,1	87,9	100,0
Manifattura "stretta"	2,0	9,2	88,8	100,0
Servizi "stretti"	12,6	3,3	84,0	100,0

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Il peso reale di ogni tipologia d’impresa si ottiene però tenendo in considerazione, sia la sua dimensione, che la sua capacità di generare ricchezza. La variabile chiave da analizzare è perciò il valore aggiunto generato da ciascuna forma d’impresa. L’analisi del contributo alla produzione di nuovi redditi per natura giuridica ribadisce la rilevanza delle cooperative, sia nell’agricoltura e nella trasformazione dei suoi prodotti, rispettivamente con il 53,3% e il 7,5%, che nel commercio alimentare al dettaglio e nei servizi ‘stretti’, rispettivamente con il 18,4% e il 12,9% (tab. 2.8). E’ importante inoltre rilevare come, se si considera il valore aggiunto, il ruolo delle società a responsabilità limitata si ridimensioni significativamente a vantaggio delle società per azioni. L’elevata concentrazione delle spa nelle classi dimensionali medio-grandi determina infatti un ribaltamento della gerarchia: le spa diventano la prima

forma d'impresa in termini di redditi prodotti, con un 53,1%; seguono le srl, con un 41,7% e le cooperative, con un 5,2%. Rispetto all'incidenza in termini di unità imprenditoriali, le cooperative incrementano, seppur leggermente, il loro peso specifico sull'universo in esame. In ultimo, si osserva una ripartizione simile del manifatturiero 'stretto' tra le spa (51,7%) e le srl (47,6%) e la notevole quota delle spa nel settore dell'industria alimentare (62%). Nei servizi 'stretti', invece, la presenza delle spa e delle srl è la medesima, rispettivamente con un 43,6% e un 43,4% del valore aggiunto settoriale.

Tabella 2.8 – Distribuzione del valore aggiunto di ciascuna forma d'impresa per settore economico (in milioni di euro) – anno 2009

	coop		spa		srl		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Agricoltura	1.778	53,3	373	11,2	1.183	35,5	3.335	100,0
Industria alimentare	1.185	7,5	9.818	62,0	4.840	30,6	15.843	100,0
Commercio alimentare	1.346	18,4	2.703	36,9	3.271	44,7	7.321	100,0
Manifattura "stretta"	878	0,8	59.981	51,7	55.222	47,6	116.082	100,0
Servizi "stretti"	13.466	12,9	45.471	43,6	45.253	43,4	104.190	100,0
Totale	23.518	5,2	239.160	53,1	187.806	41,7	450.484	100,0

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

5. Analisi comparata

5.1 Approfondimenti settoriali

Definita la rilevanza generale e settoriale delle imprese cooperative e di capitali, si passa all'analisi specifica e mirata delle loro caratteristiche testandone la solidità e l'efficienza. Per raggiungere un livello adeguato di comprensione del fenomeno, si procede a un'analisi per settore economico, come da par. 2, trattando tutti gli indicatori in sequenza, in modo da mettere in evidenza eventuali particolarità/difformità nelle due forme d'impresa, a livello settoriale e intersettoriale, soprattutto alla luce delle assunzioni teoriche esposte al par. 1.

5.1.1 Commercio alimentare al dettaglio

L'analisi del commercio alimentare al dettaglio consente di apprezzare la significativa presenza delle cooperative, che rappresentano il 15,1% del valore della produzione complessiva delle imprese in esame²⁶ (tab. 2.9). Ciò che rileva però maggiormente è il loro peso nella grande dimensione, superiore al 19%.

Tabella 2.9 – Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) – Commercio alimentare – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	9,3	5,1	7,3	19,4	15,1
spa	0,1	1,0	4,8	49,1	33,4
srl	90,7	93,9	88,0	31,5	51,6

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Per quanto riguarda invece le *for profit*, le srl sono la forma giuridica con la più elevata quota di mercato, pari al 51,6%, ma con punte del 90,7%, 93,9% e 88,0%, rispettivamente nella micro, nella piccola e nella media dimensione. Diversamente, la maggiore e pressoché totale presenza delle spa si registra nella grande dimensione²⁷, con il 49,1% della produzione.

L'approfondimento della dimensione media delle imprese campionate nel commercio alimentare al dettaglio evidenzia un valore della produzione delle cooperative doppio rispetto a quello delle srl, 11,7 vs. 5,0 milioni di euro, e molto distante da quello delle spa, che è pari a 260,6 milioni di euro (tab. 2.10).

L'esame del capitale medio investito nell'intrapresa cooperativa accresce ulteriormente la distanza con le srl, specificatamente in un rapporto di 1:9,64 euro (tab. 2.11). Tale risultato è sicuramente condizionato dalla rilevanza delle risorse mobilitate dalle cooperative di grande dimensione. Tuttavia, fatta salva la micro dimensione, nelle altre classi permane un differenziale significativo tra

²⁶ In questo caso, il valore della produzione non è da intendersi quale margine di intermediazione, ma quale fatturato (ricavi complessivi delle imprese).

²⁷ In virtù di tale peculiarità, dall'approfondimento dimensionale sono escluse le prime tre classi di fatturato delle spa.

il capitale investito dalle cooperative e quello investito dalle srl: +86% nella piccola e +139% nella media dimensione. A questi maggiori investimenti non corrisponde però una produzione superiore alle srl (tab. 2.10), in quanto essi sono orientati soprattutto all'acquisizione di partecipazioni in altre società. Contrariamente, nelle cooperative di micro dimensione al minor investimento è associata una produzione media inferiore a quella delle srl²⁸.

Tabella 2.10 – Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) – Commercio alimentare – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	420	4.175	18.420	619.914	11.673
spa	-	-	-	480.285	260.591
srl	679	4.298	18.923	264.152	5.023

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.11 – Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa – Commercio alimentare – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
vs. spa	-	-	-	4,56	0,14
vs. srl	0,62	1,86	2,39	10,84	9,64

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Ritornando alla grande dimensione, si nota inoltre come il valore medio della produzione delle cooperative superi decisamente anche quello delle spa, 619,9 vs. 480,3 milioni di euro. Ciò si registra pure con riferimento al livello di risorse impiegate: +356% rispetto alle spa (tabb. 10 e 11). Naturalmente, a livello aggregato, la maggiore diffusione delle spa ridimensiona, sia in termini di produzione, che di capitale investito la *performance* 'ponderata' delle cooperative.

²⁸ In realtà, però, le srl di micro dimensione presentano una sovracapitalizzazione con una conseguente eccessiva esposizione finanziaria, che si riscontra nel loro squilibrio gestionale (cfr. tab. 2.17).

Le imprese cooperative si contraddistinguono dunque per una tendenziale maggiore intensità di capitale (0,03 vs. 0,02 in entrambe le società di capitali), con particolare riferimento alla piccola, media e grande dimensione, ma allo stesso tempo per un altrettanto maggiore impiego di lavoro in tutte le classi dimensionali (0,13 vs. 0,09 per spa e srl); (tabb. 2.12 e 2.13).

Tabella 2.12 - Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03
spa	-	-	-	0,02	0,02
srl	0,02	0,01	0,01	0,03	0,02

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.13 - Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,15	0,15	0,15	0,13	0,13
spa	-	-	-	0,09	0,09
srl	0,10	0,10	0,10	0,08	0,09

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Parallelamente e trasversalmente agli intervalli di produzione, le ingenti risorse investite dalle cooperative di consumo si dimostrano sia ben supportate dall'apporto di capitale proprio che ben bilanciate (0,27 vs. 0,26 delle spa e 0,17 delle srl), tanto nel lungo (0,80 vs. 0,70 delle spa e 0,80 delle srl) quanto nel breve periodo (0,78 vs. 0,51 delle spa e 0,60 delle srl), e in maniera superiore sia alle spa che alle srl (tabb. 2.14, 2.15 e 2.16).

Tabella 2.14 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,40	0,32	0,29	0,26	0,27
spa	-	-	-	0,25	0,26
srl	0,19	0,17	0,16	0,18	0,17

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.15 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	1,11	0,93	0,85	0,79	0,80
spa	-	-	-	0,69	0,70
srl	0,83	0,91	0,83	0,71	0,80

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.16 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,80	0,69	0,61	0,79	0,78
spa	-	-	-	0,51	0,51
srl	0,57	0,61	0,58	0,61	0,60

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

La ricchezza generata dalle cooperative di consumo per unità di valore della produzione risulta significativamente e diffusamente più elevata di quella registrata nelle società di capitali, in particolare dalle srl: 0,168 vs. 0,153 spa e 0,119 srl (tab. 2.17). Tali redditi sono inoltre destinati al lavoro in misura tendenzialmente superiore nelle cooperative, soprattutto rispetto alle spa: per ogni euro di valore aggiunto, 0,776 vs. 0,621 delle spa e 0,770 delle srl. Il valore aggiunto assorbito dagli ammortamenti si attesta invece su livelli simili a quelli delle srl, ma superiori a quelli delle spa: 0,181 vs. 0,144 delle spa e 0,178 delle srl.

Tabella 2.17 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Commercio alimentare - anno 2009

		0 2	2 10	10 50	>50	Totale
Valore aggiunto	coop	0,178	0,182	0,192	0,165	0,168
	spa	-	-	-	0,152	0,153
	srl	0,126	0,121	0,123	0,115	0,119
Lavoro	coop	0,850	0,841	0,795	0,767	0,776
	spa	-	-	-	0,620	0,621
	srl	0,791	0,807	0,821	0,708	0,770
MOL	coop	0,150	0,159	0,205	0,233	0,224
	spa	-	-	-	0,380	0,379
	srl	0,209	0,193	0,179	0,292	0,230
Capitale	coop	0,118	0,110	0,126	0,193	0,181
	spa	-	-	-	0,141	0,144
	srl	0,186	0,108	0,123	0,259	0,178
MON	coop	0,033	0,049	0,078	0,040	0,043
	spa	-	-	-	0,239	0,235
	srl	0,023	0,084	0,056	0,032	0,052
Gestione finanziaria	coop	-0,019	-0,011	-0,010	0,124	0,102
	spa	-	-	-	-0,002	-0,004
	srl	-0,069	-0,033	-0,029	-0,012	-0,027
Residuo finale	coop	0,014	0,039	0,069	0,164	0,145
	spa	-	-	-	0,237	0,231
	srl	-0,046	0,052	0,027	0,020	0,025

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Anche per quanto riguarda l'impatto del saldo della gestione finanziaria, le cooperative di consumo presentano un miglior risultato: 0,102 vs. -0,004 delle spa e -0,027 delle srl per ogni euro di valore aggiunto. In particolare, nella grande dimensione i proventi delle partecipazioni giocano un ruolo estremamente positivo: +0,124 vs. -0,002 delle spa e -0,012 delle srl.

La forma che registra comunque il maggior coefficiente di 'residuo' è la spa, soprattutto per effetto della 'sottrazione' di surplus al fattore lavoro.

5.1.2 Agricoltura

L'agricoltura è il settore a maggiore impatto cooperativo. La quota di mercato delle cooperative raggiunge il 60,6%, con una punta massima del 68,8% nella grande dimensione (tab. 2.18). Solamente nelle micro imprese le srl sembrano costituire un'alternativa al modello cooperativo, con un'incidenza sul valore della produzione del 52,1% (27,9% sul totale settoriale). La quota di mercato delle spa è invece decisamente inferiore e si aggira sull'11,6%, con un picco del 19,5% nella grande dimensione²⁹.

Tabella 2.18 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Agricoltura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	45,8	60,5	60,6	68,8	60,6
spa	2,1	6,0	13,7	19,5	11,6
srl	52,1	33,5	25,7	11,7	27,9

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Nel settore agricolo le cooperative si distinguono, in particolare dalle srl che rappresentano le *for profit* più diffuse, sia per una minore intensità di capitale investito (0,03 vs. 0,07) che per un minor impiego di lavoro (0,10 vs. 0,14) nel processo produttivo (tabb. 2.19 e 2.20). Ciò si spiega con la specificità dell'attività svolta dalle cooperative, che riguarda solitamente solo le fasi precedenti e successive alla raccolta e quindi non ricomprende gli investimenti fatti dai soci nelle rispettive aziende. Al contrario, le srl si occupano abitualmente, soprattutto nelle classi dimensionali minori, dell'attività agricola in senso stretto, facendo in molti casi anche parte della compagine sociale delle cooperative agricole.

²⁹ Dall'approfondimento dimensionale sono escluse le classi micro e piccola delle spa.

Tabella 2.19 – Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa – Agricoltura – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,05	0,03	0,03	0,03	0,03
spa	-	-	0,06	0,01	0,04
srl	0,12	0,06	0,04	0,04	0,07

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.20 – Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa – Agricoltura – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,23	0,09	0,08	0,09	0,10
spa	-	-	0,12	0,05	0,10
srl	0,21	0,14	0,10	0,05	0,14

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.21 – Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) – Agricoltura – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	311	4.300	19.254	111.209	2.092
spa	-	-	19.309	166.426	9.435
srl	255	3.878	21.877	87.699	770

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

L'analisi della produzione media mette infatti in evidenza dei valori in linea, se non addirittura maggiori, a quelli delle società di capitali (tab. 2.21). Nello specifico, il valore medio dell'output cooperativo complessivo supera decisamente quello delle srl: 2,1 milioni vs. 770 mila euro.

Con riferimento alla grande dimensione, le cooperative agricole si caratterizzano inoltre per una significativa differenza positiva nell'intensità del lavoro, registrando uno 0,09 contro uno 0,05 delle *for profit* (tab. 2.20). Tale risultato può essere ricondotto alla maggiore complessità delle attività svolte dalle cooperative a valle della *supply chain*.

Per quanto riguarda invece il capitale impiegato nell'attività produttiva di grandi dimensioni (tab. 2.19), non si rileva una discrepanza degna di nota rispetto alle srl (0,04 vs. 0,05), mentre emerge un differenziale positivo rispetto alle spa (0,04 vs. 0,01). In questa classe dimensionale si osserva tuttavia un livello di risorse mobilitate dalle cooperative superiore a quello di entrambe le società di capitali (tab. 2.22) e in particolar modo delle srl (+15% su spa e +44% su srl). Quest'ultima forma presenta altresì un rilevante sottodimensionamento: 87,7 vs. 111,2 e 166,4 milioni di euro rispettivamente di coop e spa (tab. 2.21).

Tabella 2.22 - Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
vs. spa	-	-	0,56	1,15	0,10
vs. srl	0,25	0,55	0,63	1,44	0,80

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Passando all'analisi finanziaria, si evince che l'inferiore patrimonializzazione delle cooperative agricole (tab. 2.23), 0,27 vs. 0,48 di spa e 0,40 di srl, non si riflette sul loro equilibrio, né di lungo, né di breve periodo. Il minor grado di patrimonializzazione delle cooperative agricole trova infatti fondamento nella differente composizione delle attività iscritte a bilancio. Come è stato ricordato in precedenza, l'attività di questa tipologia cooperativa prevede solitamente le sole attività di lavorazione, conservazione e commercializzazione del prodotto conferito dai soci. In questo caso, e a differenza delle srl che si occupano (anche) dell'attività di coltivazione, il ruolo del capitale fisso e dunque delle risorse (proprie) da investire nelle cooperative risulta ridimensionato. Tale peculiarità è rintracciabile nel confronto diretto tra coop e srl, che restituisce degli indicatori settoriali di solidità e di liquidità superiori nella prima fattispecie, rispettivamente 1,06 vs. 0,97 delle srl e 0,71 vs. 0,54 delle srl (tabb. 2.24 e 2.25). Al contrario, la combinazione tra minor patrimonializzazione ed elevata capitalizzazione che interessa le coop di grandi dimensioni le penalizza rispetto

alle srl: 2,16 vs. 1,11 delle srl nel lungo periodo e 1,27 vs. 0,77 delle srl nel breve periodo. Diversamente, se comparato con le spa, ovvero le *for profit* a maggior peso nella grande dimensione, il coefficiente di 'equilibrio' delle cooperative torna ad essere superiore, 1,11 vs. 0,95 in termini di solidità e 0,77 vs. 0,47 in termini di liquidità.

Tabella 2.23 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,23	0,24	0,28	0,31	0,27
spa	-	-	0,44	0,20	0,48
srl	0,41	0,37	0,36	0,46	0,40

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.24 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,94	1,07	1,09	1,11	1,06
spa	-	-	1,10	0,95	1,06
srl	0,93	1,03	1,10	2,16	0,97

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.25 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,67	0,66	0,72	0,77	0,71
spa	-	-	0,77	0,47	0,71
srl	0,45	0,61	0,59	1,27	0,54

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Per quanto riguarda invece il coefficiente di valore aggiunto delle cooperative agricole, esso risulta inferiore a quello delle società di capitali, soprattutto nella piccola e media dimensione, dove minore è l'integrazione produttiva (tab. 2.26). Nell'analisi della generazione di nuova ricchezza bisogna però tener conto

anche delle differenti modalità della sua distribuzione ai proprietari dell'impresa. Nelle cooperative agricole essa avviene sotto forma di ristorno nei costi dell'impresa alla voce 'Acquisti materie prime', mentre nelle *for profit* essa si verifica successivamente e specificatamente nella *bottom line* del conto economico. Ne risente il coefficiente di valore aggiunto, determinando una compressione di quello cooperativo: 0,146 nelle coop vs. 0,160 e 0,211 rispettivamente nelle spa e nelle srl.

Anche per effetto di queste ultime considerazioni, nelle cooperative la quota di redditi destinati al lavoro risulta superiore a quella delle *for profit* (0,712 vs. 0,620 delle spa e 0,655 delle srl). In particolare, nella grande dimensione l'attività produttiva cooperativa maggiormente *labour-intensive* determina una differenza ancora più rilevante rispetto alle srl: 0,687 vs. 0,450 delle srl.

Parallelamente, la ricchezza assorbita sotto forma di ammortamento dagli investimenti fissi registra dei valori tendenzialmente inferiori a quelli delle imprese *for profit*, segnatamente 0,220 vs. 0,270 delle spa e 0,329 delle srl.

Concludendo, è interessante sottolineare come, anche nel settore agricolo, il costo del capitale di terzi abbia influenzato negativamente l'equilibrio economico delle srl di micro dimensione, nonostante il loro elevato grado di patrimonializzazione, decisamente superiore a quello delle cooperative. Contrariamente, nella grande dimensione le cooperative confermano le difficoltà finanziarie già emerse nell'analisi dei coefficienti di solidità e di liquidità. L'impatto del costo del capitale di terzi incide infatti in maniera nettamente superiore sulla gestione cooperativa: -0,045 vs. -0,025 delle srl. Nelle altre classi dimensionali, compresa quella micro, i risultati delle cooperative risultano invece superiori a quelli delle *for profit*.

In linea generale, l'analisi del settore agricolo mette in evidenza come le differenti caratteristiche, sia dei processi produttivi che dei proprietari dell'impresa, siano determinanti nella definizione della destinazione del surplus. In particolare, per la media e grande dimensione ciò emerge chiaramente nelle differenze rilevate nell'ammontare del residuo finale,

rispettivamente 0,047 vs. 0,156 di spa e 0,119 di srl e 0,064 vs. 0,205 di spa e 0,127 di srl.

Tabella 2.26 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Agricoltura - anno 2009

		0 2	2 10	10 50	>50	Totale
Valore aggiunto (V)	coop	0,262	0,130	0,128	0,131	0,146
	spa	-	-	0,239	0,078	0,160
	srl	0,279	0,214	0,178	0,110	0,211
Lavoro	coop	0,889	0,674	0,617	0,687	0,712
	spa	-	-	0,508	0,613	0,620
	srl	0,737	0,642	0,585	0,450	0,655
MOL	coop	0,111	0,326	0,383	0,313	0,288
	spa	-	-	0,492	0,387	0,380
	srl	0,263	0,358	0,415	0,550	0,345
Capitale	coop	0,193	0,227	0,256	0,204	0,220
	spa	-	-	0,239	0,140	0,270
	srl	0,427	0,275	0,203	0,398	0,329
MON	coop	-0,082	0,099	0,126	0,109	0,069
	spa	-	-	0,253	0,247	0,110
	srl	-0,164	0,084	0,212	0,152	0,016
Gestione finanziaria	coop	-0,073	-0,107	-0,079	-0,045	-0,074
	spa	-	-	-0,097	-0,042	0,087
	srl	-0,221	-0,130	-0,093	-0,025	-0,152
Residuo finale	coop	-0,155	-0,007	0,047	0,064	-0,005
	spa	-	-	0,156	0,205	0,198
	srl	-0,385	-0,046	0,119	0,127	-0,136

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

5.1.3 Manifattura 'stretta'

L'industria manifatturiera 'stretta' non sembra favorevole allo sviluppo delle cooperative. Il loro peso è infatti davvero marginale, precisamente lo 0,6% del valore settoriale della produzione (tab. 2.27). L'unica classe in cui le cooperative presentano dei valori leggermente superiori è la micro dimensione, con un 1,4%.

Tabella 2.27 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Manifattura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	1,4	0,6	0,3	0,5	0,6
spa	1,9	20,8	64,7	79,1	55,5
srl	96,7	78,7	34,9	20,4	44,0

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.28 - Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) - Manifattura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	330	3.960	20.005	152.691	1.275
spa	-	5.763	21.503	160.549	27.315
srl	609	4.068	17.992	147.092	2.236

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.29 - Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
vs. spa	-	0,43	1,11	1,65	0,06
vs. srl	0,40	0,94	1,57	1,96	0,70

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

La marginalità delle cooperative emerge chiaramente a partire dall'analisi della dimensione media (tab. 2.28). Esse si caratterizzano infatti per un valore della produzione nettamente inferiore anche alle srl: 1,3 vs. 2,2 milioni di euro. In particolare, nella micro dimensione, la classe con la maggior presenza cooperativa, il divario tra le due forme d'impresa risulta molto ampio, pure in termini di capitale investito (tab. 2.29): 40 centesimi per ogni euro investito dalle srl. Per converso, nelle altre classi, e in particolar modo nella media e grande dimensione, le cooperative presentano delle produzioni medie in linea o addirittura superiori alle *for profit* (tab. 2.28). Evidentemente le cooperative che

riescono a superare la soglia dimensionale 'critica' sono in grado di crescere in maniera appropriata³⁰.

L'approfondimento dell'impiego dei fattori nel processo produttivo mostra nelle cooperative un'intensità di capitale simile alle altre imprese (tab. 2.30), alla quale si contrappone però un utilizzo del lavoro decisamente più elevato (tab. 2.31). Quest'ultimo aspetto è particolarmente enfatizzato nella micro dimensione.

Nello specifico, i coefficienti registrati a livello aggregato nelle tre forme d'impresa sono i medesimi per quanto riguarda il capitale (0,04), mentre si differenziano significativamente se riferiti al lavoro impiegato, con uno 0,26 nelle coop e uno 0,15 e uno 0,18 rispettivamente nelle spa e nelle srl.

Tabella 2.30 - Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
spa	-	0,06	0,05	0,04	0,04
srl	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.31 - Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,46	0,33	0,19	0,13	0,26
spa	-	0,23	0,18	0,12	0,15
srl	0,25	0,20	0,15	0,13	0,18

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Rispetto alle società di capitali, la copertura con mezzi propri delle risorse impiegate nell'attività manifatturiera risulta notevolmente più bassa nelle cooperative micro e medie, ma decisamente più elevata in quelle di grandi dimensioni (tab. 2.32).

³⁰ Dall'approfondimento dimensionale è esclusa la classe micro delle spa.

La micro dimensione rappresenta il caso più interessante, in quanto al maggior peso cooperativo corrisponde una produzione media decisamente inferiore a quella delle srl, precisamente all'incirca la metà: 330 vs. 609 mila euro (tabb. 2.27 e 2.28). Dallo studio degli indicatori, sia di lungo che di breve periodo, emerge come ciononostante in tale classe le cooperative si contraddistinguono per un miglior equilibrio tra entrate e uscite: in termini di solidità, 1,21 vs. 1,17 delle srl (tab. 2.33); in termini di liquidità, 0,85 vs. 0,82 delle srl (tab. 2.34).

Tabella 2.32 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,19	0,32	0,27	0,52	0,38
spa	-	0,40	0,37	0,34	0,36
srl	0,29	0,28	0,32	0,35	0,30

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.33 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	1,21	1,54	1,26	1,75	1,53
spa	-	1,37	1,43	1,29	1,32
srl	1,17	1,39	1,46	1,53	1,35

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.34 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,85	1,07	0,72	1,45	1,07
spa	-	0,89	0,90	0,87	0,88
srl	0,82	0,91	0,96	0,98	0,90

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

In linea generale, l'unico intervallo di produzione che nelle cooperative evidenzia dei problemi di bilanciamento tra le fonti e gli impieghi è quello

medio. Al contrario, oltre i 50 milioni di euro di fatturato l'equilibrio finanziario della forma cooperativa è migliore di quello delle *for profit*: in termini di solidità, 1,75 vs. 1,29 delle spa e 1,53 delle srl (tab. 2.33); in termini di liquidità, 1,45 vs. 0,87 delle spa e 0,98 delle srl (tab. 2.34).

Nell'analisi della generazione di nuova ricchezza conviene soffermarsi sulla micro e sulla grande dimensione (tab. 2.35). Nel primo caso le cooperative si sviluppano agendo più sul lavoro che sul capitale, mentre nel secondo esse utilizzano i fattori produttivi con la stessa intensità delle altre imprese, presentando però una patrimonializzazione e una capitalizzazione addirittura e nettamente superiori.

Tabella 2.35 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Manifattura - anno 2009

		0 2	2 10	10 50	>50	Totale
Valore aggiunto (V)	coop	0,477	0,375	0,226	0,223	0,316
	spa	-	0,271	0,252	0,194	0,218
	srl	0,300	0,263	0,229	0,214	0,254
Lavoro	coop	0,967	0,893	0,826	0,590	0,829
	spa	-	0,856	0,716	0,620	0,682
	srl	0,847	0,745	0,654	0,598	0,728
MOL	coop	0,033	0,107	0,174	0,410	0,171
	spa	-	0,144	0,284	0,380	0,318
	srl	0,153	0,255	0,346	0,402	0,272
Capitale	coop	0,085	0,112	0,194	0,176	0,129
	spa	-	0,213	0,196	0,204	0,204
	srl	0,162	0,145	0,168	0,167	0,157
MON	coop	-0,052	-0,004	-0,020	0,234	0,041
	spa	-	-0,069	0,089	0,176	0,114
	srl	-0,009	0,109	0,178	0,235	0,114
Gestione finanziaria	coop	-0,028	-0,031	-0,055	0,000	-0,024
	spa	-	-0,063	-0,045	-0,013	-0,016
	srl	-0,055	-0,052	-0,035	-0,008	-0,042
Residuo finale	coop	-0,080	-0,035	-0,075	0,234	0,017
	spa	-	-0,133	0,044	0,163	0,098
	srl	-0,064	0,057	0,143	0,228	0,072

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Partendo con le cooperative di micro dimensione, si rileva come esse si caratterizzino rispetto alle srl per una maggiore integrazione produttiva, che determina una differenza significativa nei coefficienti di valore aggiunto: 0,477 vs. 0,300 delle srl. In aggiunta, nel modello cooperativo quasi l'intera totalità dei redditi è destinata al lavoro: 0,967 vs. 0,847 delle srl. Nelle cooperative l'incidenza degli ammortamenti, così come l'impatto della gestione finanziaria, risultano inoltre decisamente inferiori: rispettivamente 0,085 vs. 0,162 delle srl e -0,028 vs. -0,055 delle srl. La minore patrimonializzazione non penalizza perciò le cooperative neppure sottoforma di un maggior impatto del costo del capitale. Il residuo finale risulta invece leggermente inferiore nelle cooperative, ma ciò si spiega con la maggiore destinazione di redditi al lavoro, che a questo punto rappresenta il vero elemento distintivo.

Con riferimento alla grande dimensione, le cooperative si dimostrano invece del tutto simili alle società di capitali. Esse sono interessate infatti dalle medesime modalità di distribuzione della ricchezza, distinguendosi però per dei coefficienti di valore aggiunto, ma soprattutto di residuo finale, superiori a quelli delle *for profit*.

5.1.4 Industria alimentare e delle bevande

L'analisi dell'industria alimentare e delle bevande fa emergere un quadro completamente diverso da quello osservato per la manifattura 'stretta'. Nel comparto alimentare le cooperative riacquistano infatti una certa rilevanza, esibendo un coefficiente di mercato del 10,5% (2.36). In particolare, le incidenze percentuali più elevate si registrano nella micro e nella grande dimensione, rispettivamente con un 12,8% e un 12,3%.

In questo caso, la dimensione media delle cooperative ritorna ad essere nettamente superiore a quella delle srl: 7,8 vs. 3,8 milioni di euro (2.37). Nella

grande dimensione essa supera significativamente anche quella delle spa³¹: 247,2 vs. 185,3 milioni di euro.

Con l'eccezione della micro dimensione (-25%), le cooperative mobilitano inoltre più capitale delle srl: 1,73 per ogni euro investito dall'impresa di capitali in questione (2.38). Peraltro, nell'intervallo di produzione oltre i 50 milioni di euro, la forma cooperativa riesce a ridurre notevolmente anche il 'deficit' con le spa (-9%).

Tabella 2.36 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Industria alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	12,8	11,3	5,1	12,3	10,5
spa	-	18,0	52,9	72,8	58,6
srl	84,6	70,7	42,0	14,9	31,0

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.37 - Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) - Industria alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	521	4.172	19.080	247.166	7.796
spa	-	5.986	23.347	185.290	45.070
srl	564	4.499	18.590	144.177	3.824

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.38 - Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
vs. spa	-	0,55	0,69	0,91	0,14
vs. srl	0,75	1,21	1,17	1,50	1,73

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

³¹ Dall'analisi dimensionale è esclusa la classe micro delle spa.

L'analisi del processo produttivo evidenzia però come in realtà esso sia meno *capital intensive* nelle cooperative (tab. 2.39): a livello aggregato, 0,02 vs. 0,04 in entrambe le *for profit*. L'apporto del lavoro risulta invece sostanzialmente simile (tab. 2.40): a livello aggregato, 0,09 vs. 0,09 delle spa e 0,10 delle srl. L'unica differenza abbastanza rilevante si registra nella piccola dimensione, con uno 0,08 nelle cooperative contro uno 0,14 e uno 0,11 rispettivamente nelle spa e nelle srl.

Tabella 2.39 – Coefficiente d'intensità del capitale per classe dimensionale e forma d'impresa – Industria alimentare – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02
spa	-	0,06	0,05	0,04	0,04
srl	0,06	0,04	0,03	0,05	0,04

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.40 – Coefficiente d'intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d'impresa – Industria alimentare – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,17	0,08	0,07	0,09	0,09
spa	-	0,14	0,10	0,09	0,09
srl	0,18	0,11	0,08	0,07	0,10

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Dal punto di vista finanziario, le cooperative si contraddistinguono per una diffusa minore patrimonializzazione (tab. 2.41): a livello aggregato, 0,22 vs. 0,36 delle spa e 0,31 delle srl. Tale condizione si ripercuote in questo caso negativamente anche sulla liquidità dell'impresa (tab. 2.43), trasversalmente a tutte le classi dimensionali e in maniera particolare nella grande dimensione. Con riferimento all'aggregato settoriale si segnalano i seguenti coefficienti finanziari di breve periodo: 0,61 nelle cooperative e 0,89 e 0,86 rispettivamente

nelle spa e nelle srl³². Per quanto riguarda invece l'equilibrio di lungo periodo (2.42), il piano di finanziamento predisposto dalle cooperative riesce a coprire gli investimenti in modo pressoché simile alle altre imprese: 1,05 vs. 1,11 delle spa e 1,15 delle srl.

Nella grande dimensione e soprattutto rispetto alle società a responsabilità limitata, si evince come, nonostante il livello medio di produzione nettamente superiore (247 vs. 144 milioni di euro), il maggior capitale investito dalle cooperative (+50%), associato anche a una significativa sottopatrimonializzazione (0,24 vs. 0,45), influisca negativamente sul grado di equilibrio tra le entrate e le uscite delle cooperative: in termini di solidità, 1,02 vs. 1,49 delle srl; in termini di liquidità, 0,68 vs. 1,25 delle srl.

Tabella 2.41 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,17	0,18	0,21	0,24	0,22
spa	-	0,40	0,33	0,36	0,36
srl	0,28	0,27	0,27	0,45	0,31

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.42 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	1,00	1,17	1,10	1,02	1,05
spa	-	1,19	1,07	1,13	1,11
srl	0,94	1,10	1,13	1,49	1,15

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

³² Le cooperative agricole appartenenti a questo settore si caratterizzano nella maggior parte dei casi per cicli produttivi tendenzialmente lunghi, che richiedono per esempio l'invecchiamento del vino oppure la stagionatura dei formaggi. Ciononostante, anche considerando il valore della merce in magazzino, gli indicatori delle cooperative, soprattutto con riferimento alla grande dimensione (1,02 vs. 1,26 delle spa e 1,45 delle srl), si mantengono inferiori a quelli delle società di capitali (a livello aggregato, 1,03 vs. 1,21 delle spa e 1,13 delle srl).

Tabella 2.43 – Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d’impresa – Industria alimentare – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,51	0,47	0,60	0,68	0,61
spa	-	0,80	0,78	0,95	0,89
srl	0,65	0,79	0,84	1,25	0,86

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Per quanto concerne la generazione di nuova ricchezza, nelle cooperative operanti nel settore dell’industria alimentare e delle bevande si registrano dei coefficienti inferiori (tab. 2.44): a livello aggregato, 0,125 vs. 0,184 delle spa e 0,172 delle srl. In questo caso i risultati sono influenzati dal diverso assetto proprietario, che, come chiarito in precedenza a proposito delle cooperative agricole, si ripercuote sulla distribuzione del surplus. Tale aspetto condiziona in seguito anche gli altri indicatori. In particolare, nelle cooperative la quota di reddito destinata al lavoro risulta all’incirca di 20 punti percentuali superiore, 0,737 vs. 0,505 di spa e 0,566 di srl, e quella assorbita dagli ammortamenti simile alle *for profit*, 0,170 vs. 0,215 di spa e 0,233 di srl; nonostante nel processo produttivo cooperativo l’intensità del primo fattore fosse analoga e l’intensità del secondo fosse la metà di quelle osservate nelle società di capitali.

In aggiunta, ad esclusione della micro dimensione, l’incidenza negativa del saldo della gestione finanziaria risulta più elevata nelle cooperative: a livello aggregato, -0,070 vs. -0,029 per le spa e -0,059 per le srl. Anche sul fronte del costo del capitale, la grande dimensione rappresenta la classe con il maggiore differenziale negativo rispetto alle società di capitali: -0,055 vs. -0,012 per entrambe le *for profit*.

In virtù delle caratteristiche proprie delle cooperative con trasformazione di prodotti agricoli, e dunque della loro particolare distribuzione del surplus, esse presentano un residuo finale decisamente inferiore alle società di capitali: a livello aggregato, 0,024 vs. 0,251 di spa e 0,144 di srl.

Tabella 2.44 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Industria alimentare - anno 2009

		0 2	2 10	10 50	>50	Totale
Valore aggiunto (X)	coop	0,200	0,126	0,114	0,121	0,125
	spa	-	0,205	0,186	0,183	0,184
	srl	0,237	0,184	0,145	0,168	0,172
Lavoro	coop	0,863	0,660	0,630	0,756	0,737
	spa	-	0,666	0,553	0,481	0,505
	srl	0,743	0,618	0,541	0,445	0,566
MOL	coop	0,137	0,340	0,370	0,244	0,263
	spa	-	0,334	0,447	0,519	0,495
	srl	0,257	0,382	0,459	0,555	0,434
Capitale	coop	0,178	0,231	0,259	0,142	0,170
	spa	-	0,306	0,246	0,199	0,215
	srl	0,266	0,193	0,221	0,270	0,233
MON	coop	-0,041	0,109	0,111	0,102	0,094
	spa	-	0,028	0,201	0,321	0,280
	srl	-0,009	0,189	0,237	0,285	0,202
Gestione finanziaria	coop	-0,084	-0,114	-0,101	-0,055	-0,070
	spa	-	-0,083	-0,075	-0,012	-0,029
	srl	-0,090	-0,074	-0,070	-0,012	-0,058
Residuo finale	coop	-0,125	-0,005	0,010	0,047	0,024
	spa	-	-0,055	0,126	0,309	0,251
	srl	-0,099	0,115	0,168	0,273	0,144

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

5.1.5 Servizi 'stretti'

I servizi 'stretti' costituiscono un altro settore ad elevata presenza cooperativa. La quota di mercato evidenzia un peso economico superiore all'8% (tab. 2.45). La rilevanza delle cooperative emerge in particolare nelle classi micro, piccola e media, con delle quote rispettivamente del 12,3%, del 13,2% e del 10,4%.

Diversamente che nella manifattura, nel terziario 'stretto' la dimensione media delle cooperative supera quella delle srl, 1,02 vs. 0,88 milioni di euro di valore della produzione (tab. 2.46). Un valore medio inferiore si rileva solamente in

relazione alla grande dimensione, soprattutto con riferimento alle spa³³. Per quanto riguarda gli altri intervalli di produzione, i valori delle cooperative nella micro e nella piccola e media dimensione sono rispettivamente in linea e superiori a quelli delle srl. Nelle ultime due classi le spa presentano invece delle produzioni medie leggermente più elevate.

Tabella 2.45 - Coefficiente di mercato per classe dimensionale e forma d'impresa (in %) - Terziario - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	12,3	13,2	10,4	2,9	8,3
spa	2,6	16,0	46,9	76,9	43,9
srl	85,1	70,8	42,7	20,2	47,7

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.46 - Produzione media per classe dimensionale e forma d'impresa (in migliaia di euro) - Terziario - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	335	4.027	19.950	116.666	1.023
spa	-	4.987	21.509	240.109	20.410
srl	341	3.897	18.788	153.221	882

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Le cooperative operanti nel terziario si distinguono nettamente dalle imprese *for profit*. Il processo produttivo si caratterizza infatti per un'intensità del capitale nettamente inferiore. I livelli di capitale investito sono pari rispettivamente al 2% e al 56% di quelli di spa e di srl e la quota di risorse impiegate per euro di produzione risulta dello 0,02 nelle coop, a fronte di uno 0,07 nelle spa e di uno 0,05 nelle srl (tabb. 2.47 e 2.48). Tale peculiarità interessa tutte le classi dimensionali.

³³ Dall'approfondimento dimensionale è esclusa la classe micro delle spa.

Tabella 2.47 – Coefficiente di capitale investito dalle cooperative per classe dimensionale e forma d’impresa – Terziario – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
vs. spa	-	0,13	0,39	0,16	0,02
vs. srl	0,38	0,62	0,75	0,50	0,58

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.48 – Coefficiente d’intensità del capitale per classe dimensionale e forma d’impresa – Terziario – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,03	0,02	0,02	0,01	0,02
spa	-	0,08	0,06	0,06	0,07
srl	0,06	0,04	0,04	0,06	0,05

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Per converso, ciò che contraddistingue ulteriormente il processo produttivo cooperativo è l’utilizzo del fattore lavoro (tab. 2.49). Nelle cooperative esso è doppio di quello delle *for profit*, mostrando a livello aggregato un coefficiente dello 0,46, rispetto allo 0,22 delle spa e allo 0,21 delle srl. Tale caratteristica è rintracciabile in ciascun intervallo di produzione.

Tabella 2.49 – Coefficiente d’intensità del lavoro per classe dimensionale e forma d’impresa – Terziario – anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,52	0,50	0,40	0,35	0,46
spa	-	0,29	0,28	0,20	0,22
srl	0,25	0,23	0,19	0,11	0,21

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Passando all’analisi finanziaria, nelle cooperative del terziario emerge una significativa e diffusa minore patrimonializzazione rispetto ad entrambe le forme di società di capitali, che fa segnare complessivamente uno 0,22 vs. uno 0,43 e uno 0,35 rispettivamente per le spa e le srl (tab. 2.50). Ciò non produce però squilibri tra entrate e uscite. Le cooperative mostrano infatti in tutte le

classi dimensionali degli indicatori, tanto di solidità (tab. 2.51), quanto di liquidità (tab. 2.52), superiori a quelli delle *for profit*. A livello aggregato, si evidenzia un equilibrio di lungo periodo dell'1,27 vs. un 1,04 delle spa e uno 0,94 delle srl, mentre per quanto riguarda quello di breve periodo si segnala un 1,08 per le coop vs. un 1,00 nelle spa e uno 0,89 nelle srl.

Tabella 2.50 - Coefficiente di patrimonializzazione per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	0,22	0,17	0,28	0,20	0,22
spa	-	0,40	0,39	0,38	0,43
srl	0,39	0,28	0,35	0,28	0,35

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.51 - Coefficiente di solidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	1,20	1,38	1,24	1,45	1,27
spa	-	0,92	1,08	1,08	1,04
srl	0,97	1,06	1,04	0,84	0,98

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Tabella 2.52 - Coefficiente di liquidità per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009

	0 2	2 10	10 50	>50	Totale
coop	1,04	1,09	1,11	1,13	1,08
spa	-	0,72	1,00	1,08	1,00
srl	0,84	0,97	0,97	0,80	0,89

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Alla luce delle differenti caratteristiche dei processi produttivi, nelle cooperative si rilevano dei coefficienti di valore aggiunto superiori a quelli delle società di capitali, che ne dimostrano la maggiore integrazione verticale (tab.

2.53). Nell'aggregato settoriale è possibile infatti apprezzare lo 0,492 delle coop contro lo 0,315 e lo 0,288 rispettivamente di spa e srl.

Tabella 2.53 - Generazione e distribuzione della ricchezza per classe dimensionale e forma d'impresa - Terziario - anno 2009

		0 2	2 10	10 50	>50	Totale
Valore aggiunto (X)	coop	0,546	0,534	0,431	0,388	0,492
	spa	-	0,383	0,377	0,290	0,315
	srl	0,324	0,305	0,264	0,208	0,288
Lavoro	coop	0,945	0,943	0,922	0,912	0,936
	spa	-	0,764	0,741	0,687	0,713
	srl	0,761	0,743	0,704	0,528	0,717
MOL	coop	0,055	0,057	0,078	0,088	0,064
	spa	-	0,236	0,259	0,313	0,287
	srl	0,239	0,257	0,296	0,472	0,283
Capitale	coop	0,055	0,033	0,040	0,033	0,042
	spa	-	0,212	0,161	0,220	0,209
	srl	0,183	0,135	0,163	0,271	0,176
MON	coop	0,000	0,023	0,038	0,056	0,023
	spa	-	0,024	0,098	0,093	0,078
	srl	0,056	0,122	0,133	0,201	0,107
Gestione finanziaria	coop	-0,014	-0,012	-0,008	-0,004	-0,011
	spa	-	0,072	-0,015	-0,001	0,031
	srl	0,022	-0,015	-0,021	-0,016	-0,001
Residuo finale	coop	-0,014	0,011	0,031	0,052	0,011
	spa	-	0,097	0,084	0,092	0,109
	srl	0,078	0,107	0,112	0,185	0,106

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Il ruolo strategico del lavoro nell'attività produttiva cooperativa comporta una quasi totale destinazione della nuova ricchezza prodotta a tale fattore: il 93,6% vs. il 71,3% delle spa e il 71,7% delle srl. L'impatto degli ammortamenti risulta inoltre decisamente più contenuto, con uno 0,042 nelle coop, a fronte di circa uno 0,20 nelle altre imprese.

Infine, si può notare come l'incidenza della gestione finanziaria sia tenuta adeguatamente sotto controllo anche dalle cooperative.

Il coefficiente di residuo finale esprime l'essenza e, al tempo stesso, descrive la differenza dei due modelli produttivi. A livello settoriale, esso corrisponde nelle cooperative a 1 centesimo per ogni euro di valore aggiunto, distanziandosi notevolmente dai quasi 11 centesimi registrati nelle *for profit*. Tale esito scaturisce dalla 'specificità' di queste imprese cooperative (generalmente di produzione e lavoro), che assorbe quasi tutta la ricchezza prodotta.

5.2 Un inquadramento dei principali risultati dell'analisi

L'analisi settoriale mette in evidenza una differente diffusione delle cooperative nei diversi settori produttivi. In accordo con la teoria economica ortodossa, si è osservata una scarsa presenza della forma cooperativa nella manifattura 'stretta', con uno 0,6% del valore della produzione settoriale e una punta massima dell'1,4% nella micro dimensione. L'allargamento all'intero insieme delle attività economiche e dunque alle altre tipologie di cooperative fa emergere però un quadro diverso da quello ipotizzato dagli studi tradizionali.

In primo luogo, si rileva che le cooperative, perlopiù agricole, operanti sia in agricoltura che nel settore manifatturiero alimentare e delle bevande sono tutt'altro che marginali, rispettivamente con il 60,6% e il 10,5% dei valori complessivi della produzioni settoriali. In entrambi i casi si registra inoltre una notevole espansione della cooperazione nella grande dimensione, con quasi il 70% nel comparto agricolo e oltre il 12% nell'industria alimentare.

In secondo luogo, con riferimento alle cooperative di lavoro, si riscontra una diffusione estremamente significativa nelle attività terziarie 'strette' (8,3%), soprattutto nelle PMI.

In terzo luogo, le cooperative dimostrano di esercitare un ruolo decisamente rilevante anche nel commercio alimentare al dettaglio (15,1% della produzione settoriale), specialmente nella grande dimensione (19,4%).

Questi risultati suggeriscono perciò alcune osservazioni.

Innanzitutto, il presunto problema della tendenza al sottodimensionamento avanzato in particolar modo dai modelli neoclassici non trova un evidente

riscontro empirico. Anzi, se si considerano i casi della cooperazione agricola, compresa quella di trasformazione, di consumo e di lavoro nel terziario, esso è nettamente smentito. Nei primi due casi le cooperative riescono addirittura ad essere significativamente presenti nella grande dimensione, confutando quindi un'altra criticità spesso attribuita al modello cooperativo. Tale assunzione, ovvero il sottodimensionamento delle cooperative, risulta valida solo se riferita al settore manifatturiero 'stretto'.

Inoltre, quando le cooperative risultano sottopatrimonializzate e sottocapitalizzate, ciò sembra dovuto soprattutto alle differenti caratteristiche del processo produttivo cooperativo rispetto a quello *for profit*. Ciò è vero soprattutto: nelle cooperative agricole, ove l'integrazione verticale delle fasi della catena produttiva non arriva fino all'attività di coltivazione e nelle cooperative di lavoro, in cui l'attività produttiva è maggiormente orientata al lavoro e il processo produttivo risulta più *labour-intensive* che nelle società di capitali.

Le cooperative insomma sembrano inserirsi in 'nicchie' produttive che ne ottimizzano la *performance*, attraverso lo sfruttamento di vantaggi competitivi, coincidenti con la possibilità di avere quali proprietari dell'impresa i fattori o le risorse strategici per quel tipo di attività economica. A tal proposito, le cooperative operanti nel terziario 'stretto' rappresentano un caso tipo di 'robustezza' finanziaria in presenza di marcata sottopatrimonializzazione.

5.3 La distribuzione delle cooperative tra i sottosettori della manifattura e dei servizi

I risultati emersi relativamente ai macrosettori della manifattura e dei servizi evidenziano una tendenza delle cooperative a concentrarsi in attività prevalentemente *labour intensive*. E' necessario perciò indagare ulteriormente il fenomeno in esame per comprendere se l'obiettivo di privilegiare il lavoro guidi anche la scelta del sottosettore, manifatturiero o terziario, o se vi sia un'altra

regola di secondo livello che influenzi la distribuzione delle cooperative tra le diverse attività.

Questa domanda di ricerca può essere soddisfatta verificando l'esistenza di una eventuale correlazione tra il peso delle cooperative sul numero complessivo delle imprese campionate in ciascun sottosettore e il capitale medio investito settorialmente. In questo modo, è possibile comprendere se la maggiore o minore presenza delle cooperative nei sottosettori sia da collegare ad una minore o maggiore quantità di capitale investito.

5.3.1 Presenza delle cooperative nei sottosettori manifatturiero e terziario

Prima di procedere con il test di correlazione, è utile fornire un quadro della distribuzione di ciascuna forma d'impresa nei sottosettori manifatturiero e terziario.

Partendo con l'analisi della manifattura stretta (tab. 2.54), si evidenzia che in termini di numero di imprese il contributo marginale delle principali attività alla formazione del totale delle imprese cooperative si distribuisce come segue: il 20,4% nella metallurgia e prodotti in metallo; il 14,4% nel tessile e abbigliamento; il 13,3% nella carta e stampa; il 12,4% nel legno e mobile; il 10,3% nella gomma e metalli non metalliferi e il 9,9% nelle altre industrie manifatturiere.

Dalla tab. 2.54 emerge che, in alcuni casi, l'apporto marginale di ciascun sottosettore è diverso da quello delle *for profit*. In particolare, si ravvisa una difformità positiva nella carta e stampa, 13,3% vs. 4,5% e 5,8% rispettivamente di spa e srl; nel legno e mobile, 12,4% vs. 6,8% e 9,0% rispettivamente di spa e srl; nelle altre industrie manifatturiere, 9,9% vs. 4,0% e 7,6% rispettivamente di spa e srl e nel tessile e abbigliamento, 14,4% vs. 11,4% e 11,1% rispettivamente di spa e srl. Mentre nei sottosettori del petrolio e prodotti chimici e dei macchinari e mezzi di trasporto si evidenzia un gap significativo tra le due forme d'impresa a vantaggio delle società di capitali, rispettivamente con uno

0,8% per le coop vs. un 8,2% per le spa e un 3,1% per le srl e con un 8,1% per le coop vs. un 20,0% per le spa e un 15,3% per le srl.

Tabella 2.54 – Indice di composizione della manifattura in termini di unità imprenditoriali per forma d’impresa (in %)

	coop	spa	srl	% coop
Tessile e abbigliamento	14,4	11,4	11,1	2,6
Articoli in pelle	3,4	3,4	4,3	1,7
Legno e mobile	12,4	6,8	9,0	2,9
Carta e stampa	13,3	4,5	5,8	4,7
Petrolio e prodotti chimici	0,9	8,2	3,1	0,5
Gomma e metalli non metalliferi	10,3	13,1	10,8	1,9
Metallurgia e prodotti in metallo	20,4	19,2	24,0	1,8
Apparecchiature elettriche e non	6,9	9,5	9,0	1,6
Macchinari e mezzi di trasporto	8,1	20,0	15,3	1,1
Altre industrie manifatturiere	9,9	4,0	7,6	2,8
Totale	100,0	100,0	100,0	2,0

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Entrambe le condizioni si rispecchiano nel peso delle cooperative sul numero complessivo delle imprese manifatturiere dell’universo in esame. La maggiore incidenza cooperativa si ritrova infatti nei sottosectori della carta e della stampa, con un 4,7%, del legno e del mobile, con un 2,9%, delle altre industrie manifatturiere, con un 2,8% e del tessile e dell’abbigliamento, con un 2,6%. Per converso, la minore diffusione cooperativa si ha nei sottosectori del petrolio e dei prodotti chimici, con uno 0,5% e dei macchinari e dei mezzi di trasporto, con un 1,1%.

Passando al macrosettore dei servizi, emerge una concentrazione maggiore delle cooperative nei sottosectori della sanità e assistenza sociale, con un 21,9%; dei servizi alle imprese, con un 19,1% e del trasporto e del magazzinaggio, con un 18,8% (tab. 2.55). Contributi marginali inferiori, ma nettamente superiori a quelli delle imprese di capitali, si registrano inoltre nelle attività degli altri servizi pubblici e sociali, con un 11,4% vs. un 7,1% delle spa e un 9,3% delle srl e dell’istruzione, con un 5,3% vs. un 0,7% delle spa e un 2,1% delle srl. Tra i

sottosettori dove sono più diffuse le società di capitali rispetto alle cooperative si trovano le attività professionali e scientifiche³⁴, rispettivamente con un 10,3% per le coop vs. un 37,0% per le spa e un 26,9% per le srl; l'alloggio e la ristorazione con un 5,5% per le coop vs. un 7,6% per le spa e un 17,9% per le srl e l'informazione e la comunicazione, con un 7,6% per le coop vs. un 15,8% per le spa e un 17% per le srl.

Tabella 2.55 - Indice di composizione dei servizi in termini di imprese per forma d'impresa (in %)

	coop	spa	srl	% coop
Trasporto e magazzinaggio	18,8	16,6	9,6	21,6
Alloggio e ristorazione	5,5	7,6	17,9	4,3
Informazione e comunicazione	7,6	15,8	17,0	6,1
Attività professionali, scientifiche	10,3	37,0	26,9	5,2
Supporto alle imprese	19,1	10,8	13,2	17,4
Istruzione	5,3	0,7	2,1	27,3
Sanità e assistenza sociale	21,9	4,4	3,9	44,6
Altri servizi pubblici e sociali	11,4	7,1	9,3	15,2
Totale	100,0	100,0	100,0	12,6

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Come nel caso della manifattura, anche nei servizi tali peculiarità si riverberano sull'incidenza delle cooperative in termini di imprese nei vari sottosettori. Il peso cooperativo maggiore si riscontra infatti nella sanità e assistenza sociale, con un 44,6%; nell'istruzione, con un 27,3%; nel trasporto e magazzinaggio, con un 21,6%; nel supporto alle imprese, con un 17,4% e negli altri servizi pubblici e sociali, con un 15,2%. Diversamente, le cooperative mostrano una presenza inferiore negli altri sottosettori: 6,1% nell'informazione e comunicazione; 5,2% nelle attività professionali e scientifiche e 4,3% nell'alloggio e ristorazione.

³⁴ Tale risultato è comunque influenzato dal divieto di associazionismo tra professionisti che vige in Italia.

L'analisi dell'incidenza sul valore della produzione consente di approfondire ulteriormente il peso delle cooperative nei sottosettori e in particolare nelle diverse classi dimensionali. Da tale indagine, infatti, è possibile risalire alle attività in cui le cooperative presentano un'incidenza che si discosta dalla media registrata nel manifatturiero (0,6%) e nel terziario (8,3%).

Partendo dalla manifattura 'stretta', emerge il peso delle cooperative operanti nell'industria del legno e del mobile con un 1,7% sul valore della produzione settoriale e un'incidenza del 4,8% (6,5% in termini di imprese) nella grande dimensione. Si segnala inoltre l'incidenza dell'1,1% nell'industria della carta e della stampa, con un picco del 3,0% (5,8% in termini di imprese) nella micro dimensione. Un'altra branca che non era invece emersa nell'analisi sul numero delle imprese, ma che, grazie al peso significativo nella grande dimensione (1,8%), si porta allo 0,9% della produzione settoriale, è l'industria dei macchinari.

Passando al terziario 'stretto', si rileva l'incidenza delle cooperative sulla produzione complessiva della sanità e assistenza sociale, pari al 34,7%, con un picco del 45,0% e del 40,8% rispettivamente nella micro e nella piccola dimensione. Parallelamente, la cooperazione evidenzia un peso del 23,3% nell'istruzione, che sale fino al 26% nella micro e nella piccola dimensione.

Per quanto riguarda infine i settori del trasporto e del supporto alle imprese, i contributi cooperativi raggiungono rispettivamente quasi il 10% e il 9%. Le incidenze maggiori si segnalano nel primo caso nella micro e nella piccola dimensione, con il 21,3% e il 17,6%, mentre nel secondo nelle prime tre classi dimensionali, con il 16,9% nella micro dimensione e oltre il 14% nella piccola e media dimensione.

5.3.2 Qual è la modalità di distribuzione delle cooperative nei sottosettori manifatturieri e terziari?

Il test di correlazione tra il peso delle forme d'impresa sul numero complessivo delle imprese campionate in ciascun sottosettore e il livello medio di capitale

investito a livello settoriale indica un incremento della presenza delle spa al crescere del livello di capitale da investire nell'attività produttiva, indipendentemente dal macrosettore indagato, manifatturiero o terziario (tab. 2.56).

Tabella 2.56 - Coefficiente di correlazione tra il capitale medio investito e la diffusione delle forme d'impresa nei sottosettori della manifattura e del terziario

	Manifattura	Terziario
coop	-0,58	-0,19
spa	0,97	0,93
srl	-0,96	0,09

Fonte: elaborazioni personali su dati In.balance.

Per quanto riguarda le cooperative e le srl, si rilevano due situazioni distinte con riferimento rispettivamente alla manifattura 'stretta' e ai servizi 'stretti'.

Nel caso della manifattura 'stretta', le srl sono presenti soprattutto nei sottosettori con un minor livello di capitale investito, mentre le cooperative si contraddistinguono per una minore intensità della relazione negativa tra le due variabili, diffusione e capitale investito. Questo risultato segnala quindi che la presenza delle cooperative nel manifatturiero non aumenta, come nel caso delle srl, solamente al diminuire del livello medio di capitale da investire nell'attività produttiva.

Diversamente, nel terziario 'stretto' il livello di capitale investito non risulta assolutamente correlato al tasso di diffusione né delle cooperative e nemmeno delle srl.

Il peso delle cooperative sul numero delle imprese nei sottosettori manifatturieri e terziari non trova dunque una risposta compiuta nel livello di capitale da investire nell'attività produttiva.

In linea con quanto sostenuto da Hansmann, si riscontra infatti nei sottosettori a maggiore connotazione cooperativa, sia nella manifattura, vedi legno e stampa, sia nel terziario, vedi trasporto e magazzinaggio, una relativa omogeneità delle

attività e delle mansioni dei soci-lavoratori. Al contrario, le attività imprenditoriali frutto della combinazione di differenti specializzazioni (eterogeneità della forza lavoro) o di un elevato contenuto di innovazione (p.e. nel settore informatico) prediligono la forma non cooperativa quale sbocco organizzativo più idoneo.

Per quanto riguarda invece i servizi d'interesse generale, l'elevata asimmetria informativa e la strategicità del fattore lavoro³⁵ giocano a favore del modello cooperativo d'impresa. In questo caso, la *governance multistakeholder* e il vincolo alla non distribuzione dell'utile (soprattutto per le cooperative sociali) sembrano delineare per la fornitura di questo tipo di servizi (pubblici o quasi pubblici) un disegno istituzionale più efficiente di quello delle imprese di capitali.

6. Conclusioni

Il confronto tra indicatori di *performance* di cooperative, spa e srl fornisce alcuni importanti elementi conoscitivi sulle imprese cooperative.

In primo luogo, esse non rappresentano un fenomeno trascurabile nei sistemi economici moderni. La teoria convenzionale sembra riuscire a spiegare, e in modo parziale, solo le difficoltà delle cooperative di lavoro ad emergere nei settori manifatturieri, laddove la strategicità del capitale nell'attività produttiva è elevata, ma non può essere assolutamente estesa all'intera cooperazione. Infatti, se l'attenzione si concentra sulle attività di trasformazione di prodotti agricoli, la rilevanza cooperativa risulta estremamente significativa anche nel

³⁵ Il successo delle cooperative che offrono servizi di assistenza sociale è spiegato attraverso l'elevata specializzazione del lavoro, difficilmente quantificabile, soprattutto in termini di qualità del servizio prestato dall'operatore. In questi casi, si sostiene che la *governance multistakeholder* rappresenti un punto di forza delle cooperative sociali, che riescono in questo modo a creare il giusto mix di incentivi per garantire la qualità del servizio. In generale, la motivazione del successo della forma cooperativa nei servizi di interesse generale risiede, sia nella particolare *governance*, sia nell'assenza di distribuzione di utili, che permettono di segnalare l'assenza di speculazione e il coinvolgimento in alcuni casi anche degli utenti. Entrambi gli elementi sembrano quindi costituire la vera ragione di forza della cooperazione sociale, grazie alla garanzia fornita agli utenti del servizio attraverso questo specifico disegno istituzionale.

manifatturiero. Già questa osservazione mette in luce le debolezze delle prime teorie della cooperazione, debolezze che risultano ancora più evidenti se si considera la presenza assai rilevante della cooperazione di lavoro nel terziario. In questo caso, il lavoro è il fattore strategico della produzione e le cooperative dimostrano una maggiore capacità di competere con le imprese *for profit*. Non solo in termini di quote di mercato, ma anche e soprattutto dal punto di vista dell'equilibrio finanziario.

Parallelamente, la scelta del sottosectore nella manifattura e, in misura ancora maggiore, nel terziario non è completamente ascrivibile al livello di capitale richiesto da ogni sottosectore, o meglio, alla specificità del fattore capitale. La distribuzione delle cooperative all'interno delle due macroattività sembra essere spiegata piuttosto dall'omogeneità degli interessi dei soci, come indicato da Hansmann. In particolare, dall'analisi del caso italiano emerge che gli interessi comuni dei soci risulterebbero più elevati in attività caratterizzate da una bassa specializzazione e differenziazione del lavoro³⁶.

Si può inoltre osservare come le attività di interesse generale, quali l'assistenza sociale, rappresentino un ulteriore settore a 'vocazione' cooperativa. Data la natura pubblica o quasi pubblica di queste attività e la difficoltà di monitorare un fattore lavoro altamente specializzato, la conformazione proprietaria e di *governance* delle cooperative sociali rappresenta un forte vantaggio competitivo, che si traduce in quote di mercato significative e in una situazione economico-finanziaria nettamente migliore delle società di capitali.

La significativa presenza di cooperative nel settore agricolo evidenzia l'importante funzione svolta da un'architettura istituzionale diversa dall'impresa tradizionale, soprattutto in quanto capace di risolvere i fallimenti del mercato di questi prodotti, con particolare riferimento sia alle condizioni monopsonistiche che penalizzano i contadini, che alla tutela degli investimenti

³⁶ Nell'ambito delle libere professioni, quali notai, avvocati, ecc., non è però dato sapere, se, e in quale misura, il divieto di associazionismo tra professionisti vigente in Italia fino a poco tempo fa abbia influito su tale risultato.

specifici nella qualità della loro produzione e dunque alla loro adeguata remunerazione.

Per quanto riguarda le cooperative alimentari al dettaglio, invece, il caso italiano diverge dall'interpretazione di Hansmann. La rilevanza economica e i migliori indicatori gestionali rispetto alle *for profit* di questo tipo di cooperative sottolineano che un'elevata concorrenza nel mercato non è sufficiente per annullare la loro utilità e la loro presenza. In Italia la cooperazione di consumo è riuscita ad acquisire una posizione dominante all'interno della Gdo, grazie a un livello significativo di investimenti nella partecipazione e nel controllo di altre società, che le hanno consentito di svilupparsi particolarmente, fino a raggiungere dimensioni decisamente rilevanti e distintive rispetto ai *competitor*. Concludendo, l'analisi comparata riferita al caso italiano dimostra che le cooperative non sono interessate da squilibri determinati dalla loro natura, ma che, all'opposto, esse si contraddistinguono generalmente per indicatori più equilibrati rispetto alle società di capitali. Alla luce anche dei risultati emersi sotto il profilo finanziario nelle cooperative di produzione-lavoro (manifattura 'stretta'), risulta ancora più evidente come le debolezze attribuite alle cooperative siano frutto più di semplificazioni teoriche che di analisi empiriche approfondite. La presenza e il peso più o meno ampi delle cooperative non dipendono quindi da una loro scarsa efficienza o capacità di operare in 'equilibrio', ma dalle caratteristiche delle attività economiche, che talvolta si traducono in vantaggi competitivi specifici rispetto alle altre forme d'impresa. In questi casi le cooperative sono in grado di diffondersi e di svilupparsi in maniera rilevante.

CAPITOLO III

La funzione anticiclica delle cooperative italiane

1. Introduzione

La letteratura si è occupata sporadicamente di verificare da un punto di vista dinamico i comportamenti nella crisi in base alla struttura proprietaria dell'impresa. Solamente le teorie ecologiche applicate allo studio delle organizzazioni hanno cercato di mettere in evidenza le interrelazioni tra popolazioni differenti, intese quali forme d'impresa, e la loro abilità ad affrontare l'ambiente esterno (*environment*) e in particolare gli *shock* esogeni. I lavori generati da questo filone di ricerca si sono concentrati però esclusivamente sull'analisi di singoli settori. Nello specifico, i principali studi si sono occupati delle *Credit Union* (Barron *et al.*, 1998) e delle cooperative agricole (Nickel, Fuentes, 2004).

Il contributo di Barron *et al.* ha individuato nella deregolamentazione introdotta nel mercato del credito americano (New York) lo *shock* esterno sul quale testare la reazione delle banche organizzate in forma cooperativa. Lo studio evidenzia durante il periodo post-riforma una crescita più sostenuta delle *Credit Union*, che ha portato alla sottrazione di quote di mercato ai *competitor*. Secondo gli autori, tale risultato si spiegherebbe con la particolare struttura proprietaria e di *governance* delle *Credit Union*, che, in un contesto di accresciuta instabilità e incertezza, avrebbero sviluppato nel risparmiatore una forma di *loyalty* nei confronti di questo tipo di organizzazione.

Il lavoro di Nickel e Fuentes si concentra invece sulle cooperative agricole spagnole operanti nella provincia di Jaén nella trasformazione delle olive. La

loro ricerca prende in considerazione due tipi di *shock*: uno ideologico, l'altro economico. I punti di rottura sono individuati rispettivamente nel regime di Franco e nell'ultimo dopoguerra e nel processo di costituzione del mercato unico europeo. Anche in questo caso, le cooperative si confermano 'immuni' al cambiamento dell'ambiente esterno. In particolare, negli intervalli temporali considerati esse non hanno risentito né degli *shock* economici, né dell'ostilità ideologica. Contrariamente, le altre imprese sono state interessate nel primo caso da un incremento della probabilità di fallimento. A sostegno della tesi di Barron *et al.*, Nickel e Fuentes affermano che la struttura proprietaria e di *governance* delle cooperative fungerebbero da *environmental buffer*. Le cooperative, attraverso l'internalizzazione delle *fundamental* o *critical resources* (Pennings, 1981 e Pfeffer, Salancik, 1978, citati in Nickel, Fuentes, 2004), sarebbero infatti in grado di isolarsi dal resto del sistema e di modificare il livello competitivo.

La teoria dell'assegnazione dei diritti di proprietà al fattore maggiormente specifico all'attività produttiva elaborata da Grossman, Hart e Moore (cfr. cap. II, par. 1) avrebbe perciò delle ricadute anche sulla diversa reattività delle differenti forme d'impresa al ciclo economico e, in linea generale, a qualsiasi altro tipo di *shock* esterno. Nei casi in cui risultasse più efficiente l'attribuzione della proprietà dell'impresa a un *patron* differente dall'investitore si genererebbe dunque un'esternalità positiva in termini di maggiore stabilità economica: un ulteriore elemento (positivo) da inserire nell'"algoritmo" di Hansmann. Infatti, l'assunzione della qualifica di socio, per esempio, nel caso di un consumatore in una cooperativa di consumo, o di un contadino in una cooperativa agricola, dovrebbe garantire il mantenimento rispettivamente di un certo livello di consumo e di una determinata quantità di prodotti agricoli conferiti. Di conseguenza, il servizio reso dalla cooperativa dovrebbe rimanere inalterato, indipendentemente dal livello di concorrenza presente sul mercato e dalle congiunture economiche, rafforzandone la *business viability* (Staber, 1992 e Simons, Ingram, 2000, citati in Nickel, Fuentes, 2004).

La ragione del diverso modo di competere da parte delle differenti forme d'impresa va ricercata perciò nella diversità di obiettivi dei loro proprietari. Le cooperative nascono per garantire un servizio ai soci-proprietari e la loro ragion d'essere trova dunque fondamento nella soddisfazione di un determinato bisogno – di lavoro, di consumo, di credito, ecc. – della base sociale. Diversamente, nelle società per azioni, specie se quotate, e quindi nell'impresa capitalistica per antonomasia, gli azionisti si aspettano soprattutto di ricevere un profitto, se non massimo, almeno in linea o superiore a quello medio di mercato. Poiché i bisogni sono spesso indipendenti dall'andamento ciclico dell'economia, e semmai aumentano nelle fasi di recessione, le cooperative dovrebbero tendere quasi naturalmente a mantenere inalterata o ad accrescere la produzione, anche in condizioni 'tecnicamente' sfavorevoli. Comprimendo se necessario i margini di profitto. Al contrario, le società per azioni sono più sensibili alla ciclicità del sistema economico perché devono tutelare le risorse finanziarie impegnate dai soci più che i livelli di attività, in particolare agendo sui redditi da lavoro, riducendo il numero di occupati o scaricandone del tutto o in parte i costi sugli ammortizzatori sociali.

Lo scopo di questo capitolo è di testare la validità di queste attese. Focalizzando l'attenzione sul caso italiano, si intende verificare se le imprese organizzate in forma cooperativa, nei diversi settori di attività, abbiano mostrato un comportamento anticiclico, con una crescita in periodi in cui le altre forme d'impresa hanno rallentato o ridotto la creazione di valore aggiunto.

L'analisi è riferita all'intervallo temporale 2006 – 2010, che consente, non solo un'adeguata copertura statistica, ma anche di tener conto di tre congiunture economiche, ovvero di crescita, di crisi e di ripresa. In questo modo è anche possibile verificare, in caso di migliore reattività al ciclo economico, se le cooperative si limitino a svolgere una mera funzione anticiclica o se le loro peculiarità abbiano una valenza più ampia e generale.

Diversamente dai pochi lavori presenti in letteratura, l'analisi condotta in questo capitolo si differenzia, oltre che per la copertura di tutti i settori

economici (tranne quello bancario), per l'utilizzo della *Shift&Share Analysis*, che consente di isolare il contributo alla generazione dei tassi di crescita del valore aggiunto delle specificità della struttura proprietaria.

2. Descrizione del campione e della metodologia

2.1 Il campione

I dati utilizzati per analizzare il comportamento delle diverse forme d'impresa sono stati tratti dalla banca dati Aida - Bureau Van Dijk. Da essa sono stati estrapolati i dati relativi alle imprese cooperative e per azioni con un fatturato pari ad almeno 500 mila euro, operanti in Italia e attive in tutti gli anni compresi tra il 2006 e il 2010 e che hanno quindi depositato i bilanci³⁷ presso la Camera di Commercio per tutti gli anni considerati. Dall'analisi sono escluse le banche e le assicurazioni.

Tabella 3.1 - Imprese, valore aggiunto e redditi da lavoro dipendente del totale di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in milioni di euro*)

	2006	2007	2008	2009	2010
	Coop				
imprese	8,171				
valore aggiunto*	9.849	10.773	11.372	11.630	12.315
redditi da lavoro dipendente*	8.213	8.981	9.660	9.993	10.662
	Spa				
imprese	19,466				
valore aggiunto*	130.507	139.425	140.547	132.041	139.591
redditi da lavoro dipendente*	71.658	75.916	79.489	77.244	80.897

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

³⁷ I bilanci si riferiscono a prospetti contabili non consolidati.

Tabella 3.2 - Numero cooperative campionate per settore e area geografica

	NO	NE	CE	SUD	IS	ITA
Agricoltura	201	460	200	307	134	1.302
Estrazione minerali	2	4	6	0	2	14
Alimentare e bevande	97	272	53	89	3	514
Tessile	9	7	7	1	0	24
Pelle	0	1	3	1	0	5
Legno	5	10	8	3	0	26
Carta	31	35	20	11	7	104
Coke	0	0	0	0	0	0
Prodotti chimici	1	2	1	0	1	5
Articoli gomma	6	7	13	5	7	38
Metallurgia	14	36	17	8	13	88
Fabbricazione computer e apparecchiature elettriche	8	18	4	3	1	34
Fabbricazione macchine e attrezzature nca	7	7	6	3	3	26
Fabbricazione mezzi trasporto	2	2	1	2	2	9
Altre industrie manifatturiere	15	12	16	1	4	48
Manifattura 'stretta'	98	137	96	38	38	407
Distribuzione acqua ed elettricità	5	29	1	2	0	37
Costruzioni	120	158	113	102	62	555
Commercio	209	363	189	115	100	976
Trasporti	315	335	281	173	63	1.167
Informatica	31	32	24	8	1	96
Attività professionali e scientifiche	101	147	66	26	21	361
Altre attività di supporto alle imprese	242	208	184	67	41	742
Alloggio e ristoranti	31	18	30	8	19	106
Istruzione	55	34	30	5	13	137
Sanità	509	358	258	131	111	1.367
Altri servizi sociali	117	103	79	29	24	352
Attività immobiliari	23	12	2	0	1	38
Servizi 'stretti'	1.424	1.247	954	447	294	4.366
Totale	2.156	2.670	1.612	1.100	633	8.171

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Tabella 3.3 - Numero spa campionate per settore e area geografica

	NO	NE	CE	SUD	IS	ITA
Agricoltura	27	31	38	12	12	120
Estrazione minerali	42	24	14	13	8	101
Alimentare e bevande	303	326	94	124	51	898
Tessile	445	155	171	32	3	806
Pelle	29	73	128	14	0	244
Legno	62	79	20	13	5	179
Carta	222	120	104	36	13	495
Coke	16	7	6	9	2	40
Prodotti chimici	341	131	83	25	11	591
Articoli gomma	406	337	154	67	33	997
Metallurgia	800	468	142	79	23	1.512
Fabbricazione computer e apparecchiature elettriche	319	228	111	25	7	690
Fabbricazione macchine e attrezzature nca	626	499	87	35	9	1.256
Fabbricazione mezzi trasporto	154	69	48	24	9	304
Altre industrie manifatturiere	213	267	136	25	8	649
Manifattura 'stretta'	3.633	2.433	1.190	384	123	7.763
Distribuzione acqua ed elettricità	135	67	50	36	20	308
Costruzioni	492	338	315	145	60	1.350
Commercio	1.810	1.032	676	299	170	3.987
Trasporti	356	218	180	104	50	908
Informatica	182	99	138	32	11	462
Attività professionali e scientifiche	401	155	162	155	14	887
Altre attività di supporto alle imprese	141	62	70	38	14	325
Alloggio e ristoranti	95	81	89	58	29	352
Istruzione	10	6	4	1	0	21
Sanità	62	58	56	53	26	255
Altri servizi sociali	232	166	156	81	25	660
Attività immobiliari	526	272	207	37	27	1.069
Servizi 'stretti'	2.005	1.117	1.062	559	196	4.939
Totale	8.447	5.368	3.439	1.572	640	19.466

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

L'insieme delle imprese selezionate è così risultato composto da 8.171 cooperative e da 19.466 società per azioni (tab. 3.1). Le cooperative campionate sono mediamente più piccole delle società per azioni: nel complesso, il valore aggiunto medio generato dalle prime è stato nel periodo in esame di 1,37 milioni di euro, contro 7,01 milioni di euro delle spa. Sempre con riferimento al

sottosistema di imprese in oggetto, il contributo cooperativo medio alla produzione di nuova ricchezza negli anni 2006 - 2010 è stato comunque superiore al 7% (7,6%).

Il *dataset* è stato organizzato per settore e regione in modo da tener conto delle differenti dinamiche e distribuzioni intersettoriali tra le diverse forme d'impresa. Sono stati considerati 27 settori³⁸ e 5 ripartizioni geografiche (Nord-Ovest; Nord-Est; Centro; Sud e Isole).

La distribuzione per settore economico e ripartizione geografica delle imprese di ciascuna forma è rappresentata nelle tabelle 3.2 e 3.3.

Le cooperative si differenziano dalle spa per una presenza prevalente nelle attività terziarie e agroalimentari e per una distribuzione molto simile tra il Nord-Ovest e il Nord-Est. Diversamente, le spa sono molto più diffuse nella manifattura e si concentrano soprattutto nell'Italia nord-occidentale.

2.2 La metodologia

La ricerca ha preso in esame l'andamento dal 2006 al 2010 di tre variabili: il valore aggiunto, ovvero la differenza tra il valore della produzione e i costi intermedi, i redditi da lavoro dipendente, ovvero il costo del lavoro, e la sua componente principale, le retribuzioni. Tutti i valori sono a prezzi correnti.

In primo luogo, sono stati ricostruiti i tassi di crescita degli aggregati considerati con riferimento al totale delle imprese campionate secondo la natura giuridica. Il tasso di crescita del valore aggiunto è stato poi scomposto a seconda delle forme d'impresa, avvalendosi dell'analisi *Shift&Share*. Questa tecnica è stata finora utilizzata soprattutto per scomporre i tassi di crescita regionali delle variabili macroeconomiche, al fine di spiegare i fattori che li hanno determinati. In realtà, tale strumento è utile anche per approfondire e quantificare gli effetti *shift* dal tasso di crescita tendenziale (dell'economia nel suo complesso) originati dalla differente struttura proprietaria dell'impresa: in

³⁸Il riallineamento dei conti 'satellite' con la contabilità nazionale, necessario per l'implementazione dell'analisi *Shift&Share*, ha richiesto un'ulteriore aggregazione delle attività economiche, portando il numero delle branche da 27 a 23.

questo caso, cooperativa vs. spa. Il tasso di crescita del valore aggiunto per ciascuna forma d'impresa è stato scomposto in quattro componenti:

- (I) componente geografica;
- (II) componente settoriale;
- (III) componente 'proprietaria';
- (IV) componente tendenziale.

Siano a_{vij} e b_{vij} , rispettivamente il valore aggiunto della forma v , nel settore i della macroarea j al tempo t e al tempo $t+1$, allora la variazione annuale del valore aggiunto nazionale della forma v nel settore i può essere scritta nel seguente modo:

$$(b_{vi+} - a_{vi+}) = \left(\sum_j \frac{b_{++j}}{a_{++j}} * a_{vij} - \frac{b}{a} * a_{vi+} \right) + \left(\sum_j \frac{b_{+ij}}{a_{+ij}} * a_{vij} - \sum_j \frac{b_{++j}}{a_{++j}} * a_{vij} \right) \quad [30]$$

$$+ (b_{vi+} - \sum_j \frac{b_{+ij}}{a_{+ij}} * a_{vij}) + \left(\frac{b}{a} * a_{vi+} - a_{vi+} \right)$$

La moltiplicazione della formula [30] per $(a_{vi+})^{-1}$ restituisce le variazioni sottoforma di tassi di crescita.

I primi tre addendi rappresentano gli effetti scostamento ('*shift*'), rispettivamente geografico, settoriale e 'proprietario', mentre il quarto segnala la componente tendenziale ('*trend*').

Partendo dallo stesso tasso di crescita, quello nazionale, tale disaggregazione consente di quantificare e definire in quale misura le variabili 'area geografica', 'settore economico' e 'assetto proprietario' hanno concorso alla determinazione del tasso finale di ognuna delle forme d'impresa. L'operazione di scomposizione è applicata sia alle cooperative che alle spa allo scopo di mettere in evidenza eventuali differenze tra le due forme d'impresa.

L'analisi si avvale di tre matrici settore × ripartizione geografica: coop, spa e Italia³⁹.

3. L'analisi

3.1 Evoluzione dei tassi di crescita totali

L'analisi dell'intero campione nell'intervallo 2006 - 2010 mostra un trend in diminuzione dei tassi di crescita del valore aggiunto e dei redditi da lavoro dipendente per entrambe le forme d'impresa. Le cooperative si differenziano però dalle spa per la presenza di tassi sempre positivi, anche nella fase più acuta della crisi (2009), e superiori a quelli delle spa in tutti gli altri anni, con riferimento sia al valore aggiunto che ai redditi da lavoro dipendente.

Nelle cooperative, infatti, il valore aggiunto ha registrato dal 2006 al 2010 un incremento del 25,03%, mentre nelle spa la crescita si è fermata al 6,96% (fig. 3.1). In particolare, nel 2009, il valore aggiunto delle cooperative è aumentato del 2,26%, mentre nelle spa si è contratto del 6,05%.

Figura 3.1 - Numeri indici a base mobile del valore aggiunto del totale di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

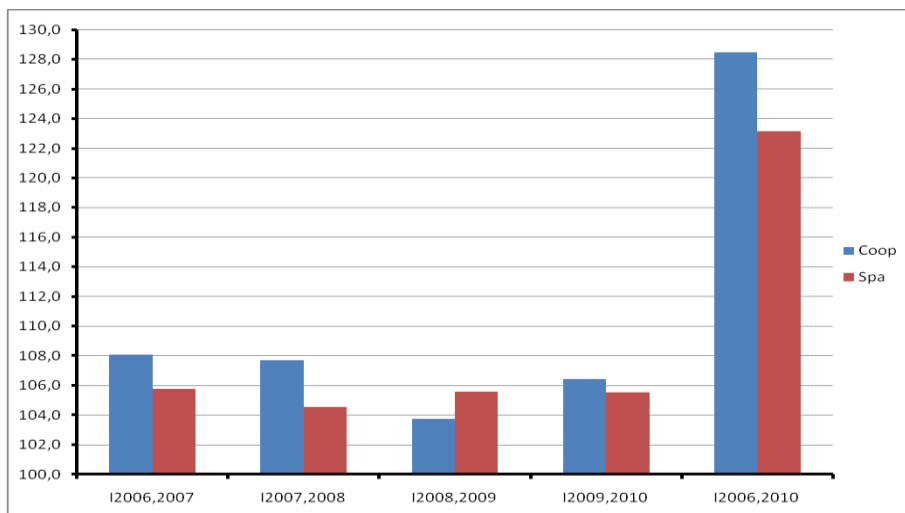
³⁹ Espresso ai prezzi al produttore.

Figura 3.2 - Numeri indici a base mobile dei redditi da lavoro dipendente del totale di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Figura 3.3 - Numeri indici a base mobile delle retribuzioni del totale di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Per quanto riguarda i redditi da lavoro dipendente, essi presentano la medesima tendenza, con un aumento dal 2006 al 2010 del 29,82% nelle cooperative e del 12,89% nelle spa (fig. 3.2). Essi registrano altresì nel 2009 una

diminuzione del 2,82% nelle spa, a fronte di un incremento del 3,45% nelle cooperative.

L'analisi della sola componente 'retribuzioni' mostra invece una differenza tra i tassi di crescita di cooperative e spa decisamente meno marcata, rispettivamente +28,50% e +23,16% (fig. 3.3). Solo nel 2009 si osserva un tasso di crescita delle retribuzioni delle spa superiore a quello delle cooperative: +5,57% vs. 3,74%.

Lo scostamento tra tassi di variazione dei redditi da lavoro dipendente (o costo del lavoro) e delle retribuzioni segnala che le spa hanno intrapreso politiche di gestione del personale, e dunque dell'occupazione, volte a ridurre i costi complessivi del lavoro e con ogni probabilità attraverso il ricorso agli ammortizzatori sociali. Al contrario, le cooperative hanno mantenuto a proprio carico una percentuale maggiore dei loro occupati.

3.2 Evoluzione dei tassi di crescita nel terziario 'stretto'

L'approfondimento dell'analisi per un settore di attività, in cui è particolarmente rilevante la presenza cooperativa, come il terziario al netto del commercio⁴⁰, consente di ottenere una controprova significativa e robusta dei risultati generali. Tale macrosettore presenta, infatti, all'incirca lo stesso numero di cooperative e spa, rispettivamente 4.366 e 4.939 (tab. 3.4).

L'esame dei tassi di crescita del valore aggiunto e dei redditi da lavoro dipendente confermano ulteriormente il comportamento più anticiclico delle cooperative rispetto alle spa: per quanto riguarda il valore aggiunto, 31,23% vs. 16,05% delle spa (fig. 3.4); per quanto concerne invece i redditi da lavoro dipendente, 34,63% vs. 18,65% delle spa (fig. 3.5).

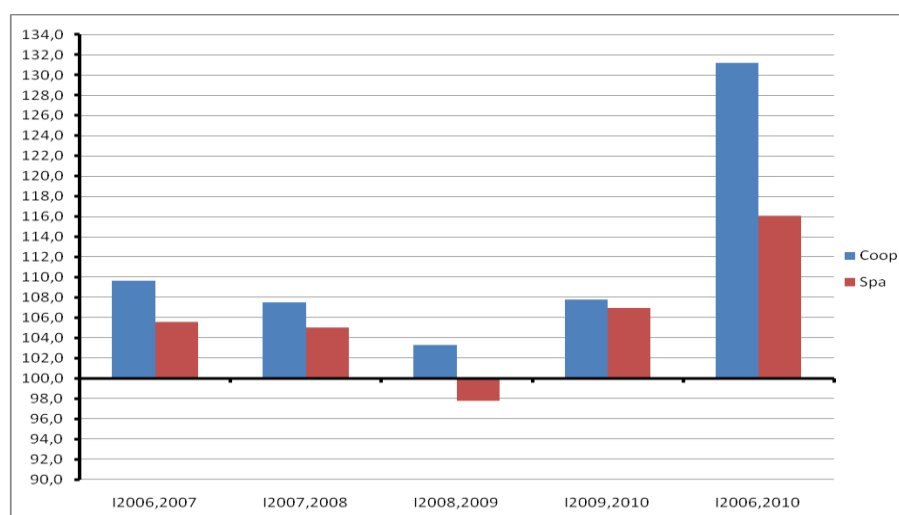
⁴⁰ Il terziario 'stretto' è definito dall'insieme dei servizi ad eccezione dell'intermediazione commerciale e monetaria.

Tabella 3.4 - Imprese, valore aggiunto e redditi da lavoro dipendente del terziario di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in milioni di euro*)

	2006	2007	2008	2009	2010
	Coop				
imprese	4.366				
valore aggiunto*	6.474	7.100	7.633	7.884	8.496
redditi da lavoro dipendente*	5.774	6.372	6.921	7.192	7.774
	Spa				
Imprese	4.939				
valore aggiunto*	29.604	31.264	32.842	32.111	34.356
redditi da lavoro dipendente*	17.202	18.612	19.866	19.345	20.410

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Figura 3.4 - Numeri indici a base mobile del valore aggiunto del terziario di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)

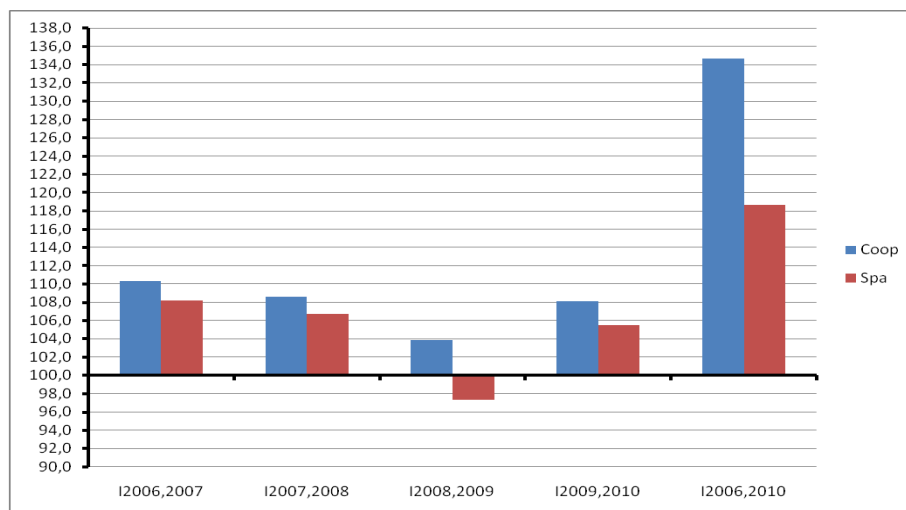


Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Si conferma inoltre la superiorità dei tassi di crescita delle cooperative in tutti gli anni sotto osservazione. In particolare, nel 2009 si evidenzia in modo chiaro la funzione *'environmental buffer'* delle cooperative, con una crescita del valore aggiunto e dei redditi da lavoro dipendente, rispettivamente del 3,29% e del 3,91%, in presenza di una loro diminuzione nelle spa, rispettivamente del 2,23% e del 2,62% (figg. 3.4 e 3.5).

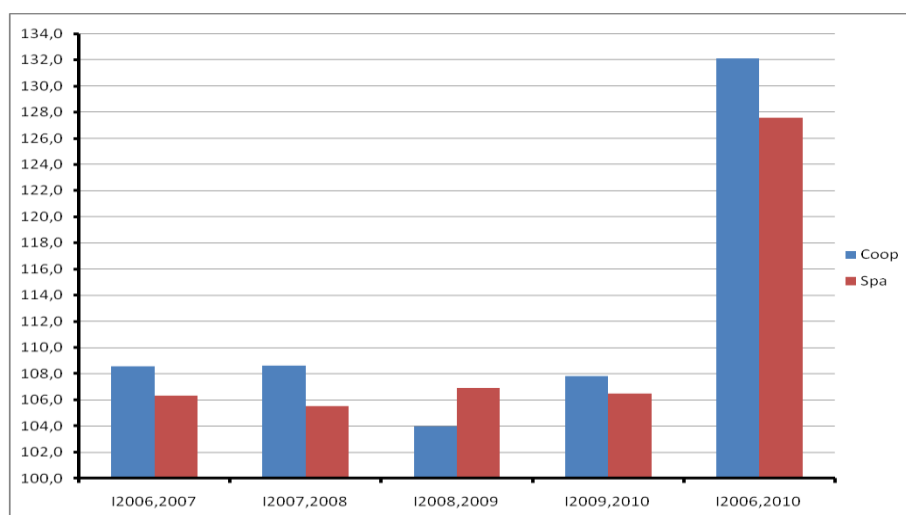
Permane infine la peculiarità già emersa nell'analisi del totale delle imprese campionate, ovvero un incremento simile delle retribuzioni (fig. 3.6).

Figura 3.5 - Numeri indici a base mobile dei redditi da lavoro dipendente del terziario di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Figura 3.6 - Numeri indici a base mobile delle retribuzioni del terziario di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

3.3 Evoluzione dei tassi di crescita nella manifattura 'stretta'

L'attività manifatturiera⁴¹ rappresenta un settore a bassa presenza cooperativa; nel campione in esame si contano 407 cooperative contro 7.763 spa (tab. 3.5). L'analisi risulta quindi scarsamente significativa, tuttavia si è deciso di darne conto sia per ragioni di completezza, sia per segnalare alcune importanti peculiarità delle cooperative.

L'estrema sensibilità della manifattura alle variazioni della domanda ha interessato allo stesso modo le spa e le coop. In questo caso, infatti, le cooperative non sono riuscite a isolarsi dall'ambiente esterno. Esse hanno palesato la medesima ciclicità delle spa anche se, sia nel 2008 che nel 2009, con delle diminuzioni percentuali del valore aggiunto leggermente inferiori: rispettivamente per coop e spa, -0,80% e -1,17% nel 2008 e -9,98% e -11,63% nel 2009 (fig. 3.7). Emerge inoltre come la ripresa del valore aggiunto avvenuta nel 2010 sia stata decisamente più contenuta nelle cooperative: rispettivamente +1,90% per le coop e +9,33% per le spa.

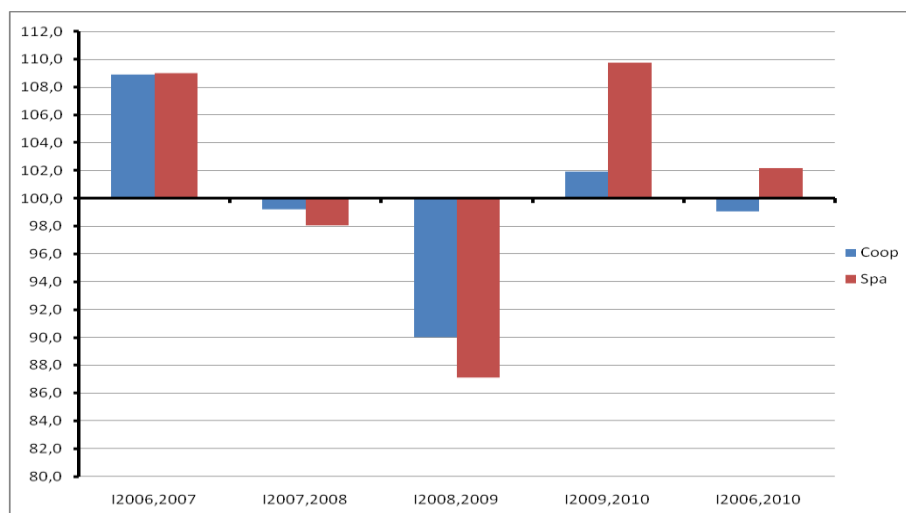
Tabella 3.5 - Imprese, valore aggiunto e redditi da lavoro dipendente della manifattura di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in milioni di euro*)

	2006	2007	2008	2009	2010
	Coop				
imprese	407				
valore aggiunto*	477	519	515	463	472
redditi da lavoro dipendente*	373	399	417	398	399
	Spa				
Imprese	7.763				
valore aggiunto*	56.945	62.057	60.859	53.014	58.181
redditi da lavoro dipendente*	34.743	36.517	38.222	36.042	38.011

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

⁴¹ Al netto dell'industria alimentare e delle bevande.

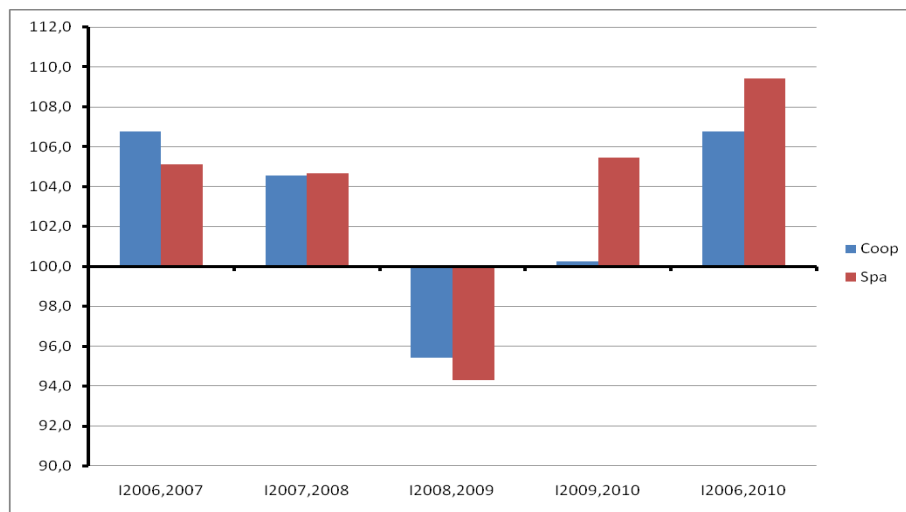
Figura 3.7 - Numeri indici a base mobile del valore aggiunto della manifattura di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

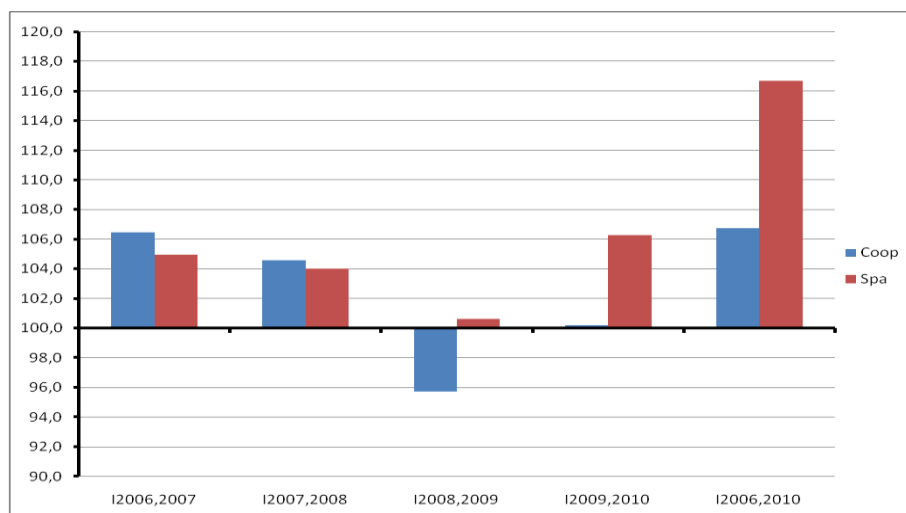
Ciononostante, nell'anno pre-crisi si rileva una crescita del valore aggiunto delle cooperative in linea con quella delle spa e, in particolare, un maggiore aumento sia dei redditi da lavoro dipendente che delle sole retribuzioni (figg. 3.8 e 3.9). Sempre sul fronte dei redditi da lavoro, si segnala nell'anno 2008 un incremento simile nelle due forme d'impresa: +4,54% per le coop e +4,67% per le spa (retribuzioni: +4,55% per le coop e +4,01% per le spa). Diversamente, il 2009 rappresenta un punto di svolta pure per i redditi da lavoro. Essi diminuiscono nello stesso modo del valore aggiunto: -4,58% per le coop e -5,13% per le spa. Allo stesso tempo, emerge però un aumento dell'1,05% delle retribuzioni nelle spa, a fronte di una loro riduzione del 4,27% nelle cooperative. Si conferma quindi lo stretto legame tra retribuzioni e costi indiretti del lavoro, che fa corrispondere a una diminuzione dei redditi da lavoro dipendente una riduzione delle retribuzioni. Nelle spa, invece, l'abbassamento dei redditi da lavoro dipendente appare funzionale soprattutto al recupero della redditività dell'impresa.

Figura 3.8 - Numeri indici a base mobile dei redditi da lavoro dipendente della manifattura di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Figura 3.9 - Numeri indici a base mobile delle retribuzioni della manifattura di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Complessivamente, la dinamica registrata nel periodo 2006 - 2010 nella manifattura 'stretta' ha prodotto una diminuzione del valore aggiunto delle cooperative dello 0,92%, anche se i redditi da lavoro dipendente sono aumentati comunque del 6,77% (6,75% per le retribuzioni). Diversamente, nelle spa la

crescita ha interessato entrambe le variabili: +3,56% per il valore aggiunto e +10,04% per i redditi da lavoro dipendente (figg. 3.7 e 3.8); con un incremento ancora più significativo per le sole retribuzioni, +16,68% vs. +6,75% delle coop (fig. 3.9).

3.4 Gli effetti sulla redditività

L'esame del Margine operativo lordo (Mol), dato dalla differenza tra il valore aggiunto e i redditi da lavoro dipendente, consente di valutare la ricaduta delle dinamiche registrate da entrambe le variabili sulla redditività della gestione caratteristica delle due forme d'impresa.

Nell'intervallo temporale 2006 -2010 la diversa reattività delle cooperative al ciclo economico ha determinato non solamente un incremento nettamente maggiore del valore aggiunto rispetto alle spa, 25,03% vs. 6,96%, che si è riverberato sui redditi da lavoro dipendente, 29,82% vs. 12,89%, ma ha anche garantito un miglior margine operativo: +1,0% nelle coop vs. -0,3% nelle spa (tabb. 3.6 e 3.8). Tale risultato è stato ottenuto a seguito di andamenti diversi nei singoli anni considerati. Prima della crisi (2006 - 2007) il Mol è cresciuto più nelle cooperative che nelle spa. Con l'avvento della crisi la maggior 'tenuta' delle cooperative si è tradotta in una maggior 'tutela' del fattore lavoro con conseguente compressione negli anni 2008 e 2009 del margine operativo, nonostante la crescita superiore in termini di valore aggiunto rispetto alle spa. Il caso più interessante riguarda i servizi nell'anno 2009, quando le spa, operando sui redditi da lavoro dipendente e dunque sul coefficiente di reddito destinato a tale fattore (-0,002 vs. +0,005 delle coop; tab. 3.7), sono riuscite a limitare la perdita di margine operativo rispetto alle coop, le quali, pur presentando un tasso di crescita del valore aggiunto positivo (+3,29% vs. -2,23%), hanno fatto segnare un -2,7% vs. un -1,6% delle spa.

Tabella 3.6 - Tassi di crescita di valore aggiunto e redditi da lavoro dipendente di cooperative e spa - anni 2006 - 2010 (in %)

Cooperative

		'06 - '07	'07 - '08	'08 - '09	'09 - '10	'06 - '10
TOTALE	VA	9,38	5,57	2,26	5,89	25,03
	RLD	9,34	7,57	3,45	6,70	29,82
Terziario 'stretto'	VA	9,66	7,51	3,29	7,77	31,23
	RLD	10,36	8,61	3,91	8,10	34,63
Manifattura 'stretta'	VA	8,89	-0,80	-9,98	1,90	-0,92
	RLD	6,76	4,54	-4,58	0,26	6,77

Spa

		'06 - '07	'07 - '08	'08 - '09	'09 - '10	'06 - '10
TOTALE	VA	6,83	0,81	-6,05	5,72	6,96
	RLD	5,94	4,71	-2,82	4,73	12,89
Terziario 'stretto'	VA	5,61	5,05	-2,23	6,99	16,05
	RLD	8,19	6,74	-2,62	5,51	18,65
Manifattura 'stretta'	VA	8,98	-1,93	-12,89	9,75	2,17
	RLD	5,11	4,67	-5,71	5,46	9,41

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Anche con riferimento alla manifattura, seppur in presenza di una contrazione dei livelli produttivi in entrambe le tipologie d'impresa, si osserva come negli anni 2008 e 2009 le cooperative si siano distinte per una minor riduzione del valore aggiunto, che si è ripercossa positivamente sui redditi da lavoro, determinandone una maggior tutela, anche attraverso una perdita superiore in termini di Mol rispetto alle spa, -32,9% vs. -25,0% delle spa.

L'analisi dell'anno 2010 risulta ancora più indicativa. La conformazione delle spa le ha portate infatti ad indirizzare la ripresa economica verso il margine operativo (+7,1% vs. +0,9% nelle coop; tab. 3.8). Nel terziario, in particolare, si osserva nelle cooperative un tasso di crescita del valore aggiunto superiore a quello nelle spa, 7,77% vs. 6,99%, che ha però generato, nelle prime, un aumento del coefficiente di reddito destinato al lavoro, da 0,912 nel 2009 a 0,915 nel 2010, contro una sua riduzione nelle seconde, da 0,602 a 0,594; determinando un

incremento del Mol decisamente più elevato nelle spa: +9,2% vs. +4,3% nelle coop (tabb. 3.6, 3.7 e 3.8).

Le cooperative si confermano perciò più inclini a conservare (e a incrementare) i redditi creati attraverso il processo produttivo, soprattutto in funzione di una loro destinazione al fattore specifico dell'impresa, che non è il capitale.

Tabella 3.7 - Incidenza dei redditi da lavoro dipendente sul valore aggiunto per forma d'impresa - anni 2006 - 2010 (in %)

		<i>Quoziente</i>				
		2006	2007	2008	2009	2010
TOTALE	coop	0,834	0,834	0,849	0,859	0,866
	spa	0,549	0,544	0,566	0,585	0,580
Terziario 'stretto'	coop	0,892	0,898	0,907	0,912	0,915
	spa	0,581	0,595	0,605	0,602	0,594
Manifattura 'stretta'	coop	0,783	0,768	0,809	0,858	0,844
	spa	0,610	0,588	0,628	0,680	0,653

		<i>Variazione assoluta</i>				
		'06 - '07	'07 - '08	'08 - '09	'09 - '10	'06 - '10
TOTALE	coop	0,000	0,016	0,010	0,007	0,032
	spa	-0,005	0,021	0,019	-0,005	0,030
Terziario 'stretto'	coop	0,006	0,009	0,005	0,003	0,023
	spa	0,014	0,010	-0,002	-0,008	0,013
Manifattura 'stretta'	coop	-0,015	0,041	0,049	-0,014	0,061
	spa	-0,022	0,040	0,052	-0,027	0,043

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Tabella 3.8 - Reddito operativo (Mol) di cooperative e spa - anni 2006 - 2010 (in %)

		'06 - '07	'07 - '08	'08 - '09	'09 - '10	'06 - '10
TOTALE	coop	9,5	-4,4	-4,4	0,9	1,0
	spa	7,9	-3,9	-10,3	7,1	-0,3
Terziario 'stretto'	coop	3,9	-2,2	-2,7	4,3	3,1
	spa	2,0	2,6	-1,6	9,2	12,5
Manifattura 'stretta'	coop	16,6	-18,5	-32,9	11,8	-28,8
	spa	15,0	-11,4	-25,0	18,8	-9,2

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

3.5 Le determinanti della crescita del valore aggiunto

La scomposizione dei tassi di crescita della ricchezza generata dalle due forme d'impresa costituisce un modo per verificare quanta della crescita registrata da ciascuna possa essere ricondotta a comportamenti insiti nella natura specifica dell'impresa, indipendentemente dalla sua localizzazione geografica e dalla sua appartenenza settoriale. Essa consente quindi di quantificare e specificare ulteriormente la portata e la rilevanza della diversa reattività al ciclo delle cooperative, soprattutto se comparate con quella delle spa.

Tabella 3.9 - Scomposizione dei tassi di crescita del valore aggiunto complessivo di coop e spa - anni 2006 - 2010 (in %)

		TOT	I	II	III	IV
2006-2007	coop	9,4	0,2	-0,4	5,1	4,4
	spa	6,8	0,1	0,8	1,4	4,4
2007-2008	coop	5,6	-0,1	0,9	3,0	1,8
	spa	0,8	0,3	-0,9	-0,4	1,8
2008-2009	coop	2,3	-0,1	1,7	4,1	-3,4
	spa	-6,1	-0,3	-3,7	1,3	-3,4
2009-2010	coop	5,9	0,1	-0,4	4,5	1,7
	spa	5,7	0,4	1,4	2,3	1,7
2006-2010	coop	25,0	0,1	1,7	18,8	4,4
	spa	7,0	0,6	-2,5	4,5	4,4

Legenda: (I) componente geografica; (II) componente settoriale; (III) componente proprietaria; (IV) componente tendenziale

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida e Istat.

L'incremento dei redditi prodotti dalle cooperative è spiegato sempre quasi solo dalle componenti proprietarie (tab. 3.9). Con riferimento agli anni 2007, 2008, 2009 e 2010, i tassi di variazione annuale 'proprietaria' del valore aggiunto registrati nelle coop e nelle spa sono stati pari rispettivamente a +5,1% vs. +1,4%; +3,0% vs. -0,4%; +4,1% vs. +1,3% e +4,5% vs. +2,3%. Per un tasso di crescita accumulato dalle cooperative nell'intero periodo del 18,8% contro il 4,5% delle spa.

Come si evince dalla tab. 3.9, il tasso complessivo registrato dalle spa ha risentito negativamente della loro maggiore presenza in settori a 'performance negativa', -2,5% vs. +1,7% per le coop, ma ha altresì beneficiato, anche se in misura minore, della maggior presenza in ripartizioni geografiche a 'maggiore crescita', +0,6% vs. +0,1%. Spostando e concentrando l'attenzione sull'anno della crisi (2009), si rileva come il brusco calo del valore aggiunto delle spa (-6,1%) sia certamente riconducibile al significativo contributo settoriale negativo, -3,7% (+1,7% per le coop), ma non solo. Esso va ricercato anche nella differente natura dell'impresa, che ha determinato un ulteriore arretramento di quasi tre punti percentuali della ricchezza prodotta.

Da rilevare inoltre che i più elevati tassi di crescita delle cooperative sono stati assicurati da un apporto decisivo della componente 'proprietaria' anche nel 2007, in condizioni economiche favorevoli per le spa e in presenza di un contributo 'settoriale' negativo per le cooperative (-0,4% vs. +0,8% per le spa).

L'approfondimento di tre annualità diversamente rappresentative da un punto di vista economico, ovvero segnatamente contraddistinte da crescita (2007), crisi (2009) e ripresa (2010), con riferimento al valore aggiunto di ciascuna forma d'impresa classificato per branca economica, consente di chiarire ulteriormente il fenomeno.

Nel 2007 (tab. 3.10) la componente del tasso di crescita annuale attribuibile alla tipologia proprietaria è stata quasi sempre superiore nel caso delle cooperative. L'agricoltura e l'industria alimentare e delle bevande si sono contraddistinte per un tasso rispettivamente inferiore e uguale alle spa, che si spiega però con la particolarità di tale forma cooperativa che distribuisce parte del margine realizzato nei costi intermedi ('Acquisti materie prime' dai soci). Nonostante la marginalità della cooperazione nelle altre branche industriali, si rileva tuttavia come la natura cooperativa abbia fatto registrare, pressoché in tutte le attività produttive, un differenziale di crescita positivo rispetto alle spa. Diversamente, nei servizi i settori dove la specificità cooperativa ha avuto un impatto

maggiore sono stati il commercio, +5,6% vs. +2,6% delle spa, la sanità, +10,2% vs. +4,6% delle spa, e in particolare i trasporti, con un +4,2% rispetto all'arretramento del 5,5% delle spa.

L'analisi dell'anno della crisi (2009) conferma le medesime peculiarità, sia per i settori agricolo e dell'alimentare e delle bevande, che per quello industriale in genere (tab. 3.11). Per quanto riguarda il terziario, la differente proprietà dell'impresa è stata ancora determinante nello spiegare la maggior crescita registrata dalle cooperative nel commercio e nella sanità, rispettivamente grazie a un +6,5% vs. un +3,5% delle spa e a un +8,6% vs. +0,8% delle spa. Il risultato del settore socio-sanitario è di estrema importanza, in quanto evidenzia come le cooperative sociali siano riuscite in una fase contraddistinta da una razionalizzazione delle risorse pubbliche a conservare elevati tassi di crescita, incrementando il differenziale con le altre forme d'impresa. Durante la crisi, si apprezza inoltre come anche un altro settore di interesse generale, quale l'istruzione, sia stato interessato da un contributo positivo della natura cooperativa dell'impresa, che ha determinato un +5%, contro un -18,2% delle spa. Il settore dei trasporti non si è caratterizzato invece in tempo di crisi per un contributo 'proprietario' positivo. Entrambe le tipologie d'impresa hanno presentato infatti un tasso negativo, che tuttavia si è rivelato inferiore nelle cooperative: -3,8% vs. -5,7% nelle spa. Diversamente, nelle attività professionali e di supporto alle imprese la natura delle cooperative ha garantito una crescita del 4% contro un -2,1% delle spa.

I risultati relativi all'intero periodo 2006 - 2010 sintetizzano quanto messo in luce fin qui (tab. 3.12), sottolineando il ruolo particolarmente significativo della struttura proprietaria nella determinazione dei tassi di crescita complessivi di ciascuna forma d'impresa, a favore delle cooperative. In linea generale, tale condizione ha caratterizzato trasversalmente tutti i settori economici. Tra i casi più rilevanti anche da un punto di vista comparato si segnalano il commercio, +17,1% vs. +6,2% delle spa, i trasporti, +19,6% vs. +7,1% delle spa, l'istruzione, +37,6% vs. +15,6% delle spa, e la sanità, +28,9% vs. +3,3% delle spa. In aggiunta,

con riferimento all'intero intervallo temporale in esame, va segnalato pure il settore primario, con un +27,4% per le cooperative contro un +17,5% per le spa.

Tabella 3.10 - Scomposizione dei tassi di crescita del valore aggiunto di coop e spa per settore economico- 2006 - 2007 (in %)

	TOT		I		II		III		IV
	coop	spa	coop	spa	coop	spa	coop	spa	
Agricoltura, silvicoltura e pesca	7,4	11,5	0,1	0,1	-0,6	-1,5	3,4	8,4	4,4
Industria estrattiva	4,2	-7,7	0,3	0,0	-7,5	-4,2	7,0	-7,9	4,4
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	11,9	6,0	0,3	0,2	5,2	-0,5	1,9	1,9	4,4
Coke, petrolio, prodotti chimici e farmaceutici	-2,2	9,7	0,6	0,2	5,0	1,2	-12,3	3,9	4,4
Industrie tessili, abbigliamento e pelle	11,1	5,4	0,4	0,2	0,4	-1,2	5,8	1,9	4,4
Industria del legno, della carta, editoria	8,3	6,5	0,3	0,2	-1,5	-1,5	5,0	3,5	4,4
Articoli in gomma, materie plastiche e non metalliferi	11,4	6,6	0,2	0,2	-0,6	0,1	7,4	1,9	4,4
Computer, elettronica e ottica, apparecchiature elettriche e n.c.a	4,7	10,5	0,3	0,3	2,0	1,7	-2,1	4,2	4,4
Metallurgia; prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	11,2	11,8	0,0	0,2	4,9	6,0	1,8	1,2	4,4
Fabbricazione di mezzi di trasporto	18,9	7,5	-0,2	-0,1	4,6	3,4	10,1	-0,3	4,4
Mobili; altre industrie manifatturiere; riparazione di apparecchiature	11,6	6,2	0,1	0,3	0,3	0,6	6,8	0,8	4,4
Fornitura di acqua ed energia	11,2	3,4	0,4	0,3	-2,5	1,4	8,8	-2,7	4,4
Costruzioni	8,6	9,2	0,0	0,1	0,6	1,2	3,7	3,5	4,4
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	7,8	5,0	0,3	0,2	-2,5	-2,2	5,6	2,6	4,4
Trasporti e magazzinaggio	12,0	3,0	0,2	0,1	3,2	4,0	4,2	-5,5	4,4
Servizi di alloggio e di ristorazione	5,6	7,4	-0,1	0,0	0,7	1,2	0,5	1,7	4,4
Attività finanziarie e assicurative	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Attività immobiliari	5,7	-3,5	0,2	0,2	-2,2	-2,0	3,3	-6,1	4,4
Attività professionali, scientifiche, tecniche e di supporto	6,9	9,9	0,2	-0,1	-0,5	-1,3	2,9	6,8	4,4
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Istruzione	8,8	15,3	0,2	0,2	-0,9	-1,1	5,1	11,8	4,4
Sanità e assistenza sociale	10,2	4,3	0,2	0,0	-4,5	-4,8	10,2	4,6	4,4
Altre attività di servizi	10,7	6,2	0,1	0,1	0,6	0,7	5,6	1,0	4,4

Legenda: (I) componente geografica; (II) componente settoriale; (III) componente proprietaria; (IV) componente tendenziale

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida e Istat.

Tabella 3.11 - Scomposizione dei tassi di crescita del valore aggiunto per settore economico di coop e spa – 2008 – 2009 (in %)

	TOT		I		II		III		IV
	coop	spa	coop	spa	coop	spa	coop	spa	
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1,1	3,9	0,0	0,4	-5,6	-6,1	10,1	13,1	-3,4
Industria estrattiva	-1,8	-32,7	0,8	1,1	-13,2	-13,3	14,0	-17,0	-3,4
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	9,0	6,4	-0,2	-0,4	7,3	4,4	5,4	5,8	-3,4
Coke, petrolio, prodotti chimici e farmaceutici	15,8	-0,3	-0,3	-0,5	-9,0	-10,7	28,5	14,3	-3,4
Industrie tessili, abbigliamento e pelle	-8,5	-15,2	0,2	-0,5	-9,9	-11,8	4,6	0,5	-3,4
Industria del legno, della carta, editoria	-8,8	-3,0	-0,2	-0,4	-5,4	-5,6	0,2	6,4	-3,4
Articoli in gomma, materie plastiche e non metalliferi	-20,4	-9,7	0,6	-0,4	-5,2	-4,6	-12,4	-1,2	-3,4
Computer, elettronica e ottica, apparecchiature elettriche e n.c.a	-12,2	-15,5	-0,5	-0,5	-10,6	-10,4	2,3	-1,2	-3,4
Metallurgia; prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	-17,1	-25,1	0,2	-0,8	-17,3	-16,5	3,4	-4,4	-3,4
Fabbricazione di mezzi di trasporto	9,7	-6,8	0,5	-0,8	-10,4	-13,0	23,0	10,4	-3,4
Mobili; altre industrie manifatturiere; riparazione di apparecchiature	-0,9	-7,3	0,0	-0,3	-5,2	-6,4	7,8	2,8	-3,4
Fornitura di acqua ed energia	4,8	4,8	-0,7	1,0	5,9	7,4	3,1	-0,2	-3,4
Costruzioni	-4,3	-0,6	0,2	-0,3	-0,3	-0,5	-0,8	3,6	-3,4
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	1,3	-2,7	-0,1	-0,6	-1,6	-2,3	6,5	3,5	-3,4
Trasporti e magazzinaggio	-5,8	-6,7	-0,3	0,2	1,7	2,3	-3,8	-5,7	-3,4
Servizi di alloggio e di ristorazione	-1,3	-5,3	0,1	-0,5	4,5	6,3	-2,5	-7,7	-3,4
Attività finanziarie e assicurative	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Attività immobiliari	-10,6	17,1	-1,0	-0,4	4,6	4,8	-10,8	16,1	-3,4
Attività professionali, scientifiche, tecniche e di supporto	1,8	-5,9	0,1	-0,4	1,2	0,0	4,0	-2,1	-3,4
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Istruzione	8,5	-14,4	-0,2	-1,0	7,1	8,2	5,0	-18,2	-3,4
Sanità e assistenza sociale	10,6	2,3	-0,2	-0,1	5,6	5,1	8,6	0,8	-3,4
Altre attività di servizi	7,8	7,4	-0,3	0,0	6,6	6,1	4,9	4,7	-3,4

Legenda: (I) componente geografica; (II) componente settoriale; (III) componente proprietaria; (IV) componente tendenziale

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida e Istat.

Tabella 3.12 - Scomposizione dei tassi di crescita del valore aggiunto per settore economico di coop e spa – 2006 – 2010 (in %)

	TOT		I		II		III		IV
	coop	spa	coop	spa	coop	spa	coop	spa	
Agricoltura, silvicoltura e pesca	22,5	12,0	-0,4	-0,1	-8,9	-9,8	27,4	17,5	4,4
Industria estrattiva	-2,3	1,4	0,0	0,0	-3,7	4,9	-2,9	-7,8	4,4
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	17,4	19,7	-0,4	0,3	9,0	-1,4	4,4	16,3	4,4
Coke, petrolio, prodotti chimici e farmaceutici	34,7	21,5	-0,4	0,9	-13,6	-13,0	44,2	29,2	4,4
Industrie tessili, abbigliamento e pelle	-3,5	-6,0	0,2	0,8	-12,1	-17,8	4,1	6,7	4,4
Industria del legno, della carta, editoria	-0,1	3,8	0,1	0,6	-12,0	-13,3	7,5	12,2	4,4
Articoli in gomma, materie plastiche e non metalliferi	-2,6	-7,4	-0,1	0,4	-18,5	-15,4	11,6	3,2	4,4
Computer, elettronica e ottica, apparecchiature elettriche e n.c.a	-22,1	10,3	0,2	0,6	-5,3	-6,0	-21,4	11,3	4,4
Metallurgia; prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	-2,8	-10,7	-0,5	0,8	-12,8	-12,6	6,1	-3,3	4,4
Fabbricazione di mezzi di trasporto	61,0	1,7	-0,9	0,8	-23,4	-13,2	80,9	9,7	4,4
Mobili; altre industrie manifatturiere; riparazione di apparecchiature	14,7	3,2	0,3	0,3	-6,9	-7,9	16,9	6,4	4,4
Fornitura di acqua ed energia	31,0	0,7	0,0	0,4	17,2	21,0	9,4	-25,1	4,4
Costruzioni	3,5	10,2	-0,4	0,5	-5,0	-1,8	4,5	7,1	4,4
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	15,3	7,7	-0,1	0,7	-6,2	-3,6	17,1	6,2	4,4
Trasporti e magazzinaggio	28,3	16,2	0,3	0,4	4,0	4,3	19,6	7,1	4,4
Servizi di alloggio e di ristorazione	13,8	7,8	0,0	0,6	4,4	3,6	5,0	-0,9	4,4
Attività finanziarie e assicurative	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Attività immobiliari	14,5	-9,1	0,9	0,8	4,7	5,2	4,6	-19,4	4,4
Attività professionali, scientifiche, tecniche e di supporto	19,9	18,3	0,1	0,6	-0,7	0,1	16,1	13,2	4,4
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Istruzione	43,5	22,7	0,5	1,0	1,1	1,7	37,6	15,6	4,4
Sanità e assistenza sociale	42,4	15,9	0,3	0,0	8,8	8,2	28,9	3,3	4,4
Altre attività di servizi	37,1	30,4	0,2	0,5	11,8	11,5	20,6	14,1	4,4

Legenda: (I) componente geografica; (II) componente settoriale; (III) componente proprietaria; (IV) componente tendenziale

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida e Istat.

4. Un esercizio

Appurato che le cooperative risultano maggiormente anticicliche e che ciò dipende dalla natura dell'impresa, si può realizzare un esercizio, o meglio, una simulazione in due fasi. In primo luogo, attraverso il calcolo della crescita del valore aggiunto nazionale in assenza delle imprese cooperative, ovvero con una crescita dell'intera economia italiana, anche per la parte rappresentata dalle cooperative, ai tassi medi di tutte le altre imprese non cooperative (totale Italia - cooperative). In secondo luogo, mediante la quantificazione della crescita del valore aggiunto nazionale se l'intera economia italiana avesse presentato l'evoluzione (tassi di crescita) fatta registrare dalle cooperative. Successivamente, lo stesso esercizio è riproposto per le società per azioni, così da poter apprezzare la portata dei risultati ottenuti nella prima simulazione.

Tabella 3.13 – Tasso di crescita del valore aggiunto italiano garantito dal 2006 al 2010 dalla miglior performance delle cooperative rispetto alla media delle altre imprese - macrosettori (in %)

	2006 - 2010		
	coop ≠ Ita	coop = Ita	Δ
Manifattura 'stretta'	-7,31	-7,32	0,01
Terziario 'stretto'	8,21	7,98	0,23
Totale	4,40	4,25	0,15

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Per quanto riguarda la prima parte della simulazione, si evince che la differente reattività al ciclo delle cooperative analizzate nel periodo 2006 - 2010 ha garantito all'Italia 0,15 punti percentuali di crescita in più, pari a 1.992 milioni di euro (tab. 3.13). Il maggiore differenziale indotto dalle cooperative si è registrato nel terziario, con +0,23 punti percentuali, da 7,98% a 8,21%, ovvero +1.459 milioni di euro. La sanità è il settore che ne ha beneficiato maggiormente (tab. 3.14). Infatti, se tale branca fosse cresciuta nel suo complesso secondo i tassi di crescita registrati nel resto dell'economia italiana non cooperativa, allora essa avrebbe presentato una crescita inferiore di quasi un punto percentuale, da

+12,03% a +11,06%, -705 milioni di euro. L'impatto sulla manifattura, seppur positivo, è invece di scarsa rilevanza (+0,01%: +29 milioni di euro), data la marginalità delle cooperative.

Tabella 3.14 – Tasso di crescita del valore aggiunto italiano garantito dal 2006 al 2010 dalla miglior performance delle cooperative rispetto alla media delle altre imprese - branche (in %)

	2006-2010		
	coop ≠ altre	coop = altre	Δ
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-7,01	-7,93	0,92
Industria estrattiva	-13,10	-13,20	0,10
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	2,04	1,59	0,45
Coke, petrolio, prodotti chimici e farmaceutici	-13,36	-13,41	0,05
Industrie tessili, abbigliamento e pelle	-10,38	-10,39	0,01
Industria del legno, della carta, editoria	-8,58	-8,64	0,06
Articoli in gomma, materie plastiche e non metalliferi	-11,68	-11,70	0,01
Computer, elettronica e ottica, apparecchiature elettriche e n.c.a	-1,54	-1,50	-0,04
Metallurgia; prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	-7,40	-7,41	0,01
Fabbricazione di mezzi di trasporto	-11,22	-11,26	0,04
Mobili; altre industrie manifatturiere; riparazione di apparecchiature	-3,33	-3,37	0,04
Fornitura di acqua ed energia	22,57	22,56	0,01
Costruzioni	0,97	0,96	0,02
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	-1,09	-1,17	0,08
Trasporti e magazzinaggio	10,22	9,76	0,46
Servizi di alloggio e di ristorazione	7,10	7,08	0,01
Attività finanziarie e assicurative	14,27	14,27	0,00
Attività immobiliari	10,41	10,41	0,00
Attività professionali, scientifiche, tecniche e di supporto	4,05	3,88	0,17
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	9,71	9,71	0,00
Istruzione	3,44	3,37	0,07
Sanità e assistenza sociale	12,03	11,06	0,97
Altre attività di servizi	14,94	14,74	0,20

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Tabella 3.15 – Crescita dell'economia italiana 'a tasso cooperativo' (in %)

	2006 - 2010	2008 - 2009
Italia	3,47	-3,72
coop	17,91	-1,47

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Tabella 3.16 – Crescita dei servizi nazionali 'a tasso cooperativo' (in %)

	2006 - 2010	2008 - 2009
Italia	7,43	-0,20
coop	28,56	3,25

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Escludendo, ai fini di una maggiore coerenza dell'analisi, la pubblica amministrazione e l'intermediazione monetaria dal conto nazionale, è possibile rispondere anche al secondo quesito di ricerca. Se i settori nazionali interessati fossero cresciuti nel periodo 2006 - 2010 ai tassi delle cooperative, il valore aggiunto generato in Italia sarebbe aumentato del 17,9% invece che del 3,47% (tab. 3.15). In particolare, poi, nell'anno della crisi, le ripercussioni sul sistema economico sarebbero state decisamente più contenute, -1,47% invece che -3,72%. In aggiunta, prendendo in considerazione il settore dei servizi, al netto anche delle attività di intermediazione commerciale e immobiliare, si evince che la crescita sarebbe stata del 28,56% anziché del 7,43% e che nel 2009 la variazione annuale del valore aggiunto si sarebbe attestata al 3,25%, evitando l'arretramento del 0,20% segnato dall'economia nazionale (tab. 3.16).

Lo stesso esercizio può essere riproposto seguendo la reattività al ciclo delle società per azioni.

Partendo sempre dalla prima domanda di ricerca, ovvero calcolando il differenziale di crescita garantito all'economia italiana dalle spa dal 2006 al 2010, emerge che esso è stato dello 0,65%, pari a +8.633 milioni di euro (tab. 3.17).

Tabella 3.17 – Tasso di crescita del valore aggiunto italiano garantito dal 2006 al 2010 dalla miglior performance delle spa rispetto alla media delle altre imprese – macrosettori (in %)

	2006 - 2010		
	spa ≠ Ita	spa = Ita	Δ
Manifattura 'stretta'	-7,31	-11,10	3,79
Terziario 'stretto'	8,21	7,83	0,38
Totale	4,40	3,75	0,65

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

In questo caso, bisogna però tener conto che la simulazione operata con le spa risente anche del loro maggior peso nel sistema economico. Ovvero, anche in caso di tassi di crescita inferiori alle cooperative, esse possono beneficiare in questa prima parte della simulazione del loro maggiore peso specifico sull'economia italiana, amplificando in questo modo i risultati ottenuti in termini di differenziale di crescita. Il settore che ha beneficiato in particolar modo della presenza delle spa è quello manifatturiero, attraverso un'attenuazione della contrazione del valore aggiunto dal 2006 al 2010, da un -11,10% a un -7,31%, pari a +8.179 milioni di euro (tabb. 3.17 e 3.18). Nel terziario 'stretto', invece, nonostante il più elevato peso specifico delle spa, il loro impatto in termini di maggior crescita garantita non si discosta di molto da quello delle cooperative: +0,38 vs. +0,23 punti percentuali (2.447 vs. 1.992 milioni di euro). Tale risultato sottolinea ulteriormente l'importanza e la distintività delle cooperative nel settore dei servizi, anche dal punto di vista della reattività al ciclo economico.

Tabella 3.18 – Tasso di crescita del valore aggiunto italiano garantito dal 2006 al 2010 dalla miglior performance delle spa rispetto alla media delle altre imprese – branche (in %)

	2006-2010		
	spa ≠ Ita	spa = Ita	Δ
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-7,01	-7,21	0,20
Industria estrattiva	-13,10	-20,02	6,93
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	2,04	-2,48	4,52
Coke, petrolio, prodotti chimici e farmaceutici	-13,36	-27,53	14,17
Industrie tessili, abbigliamento e pelle	-10,38	-11,33	0,94
Industria del legno, della carta, editoria	-8,58	-12,41	3,83
Articoli in gomma, materie plastiche e non metalliferi	-11,68	-13,33	1,65
Computer, elettronica e ottica, apparecchiature elettriche e n.c.a	-1,54	-6,63	5,09
Metallurgia; prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	-7,40	-6,19	-1,21
Fabbricazione di mezzi di trasporto	-11,22	-23,35	12,13
Mobili; altre industrie manifatturiere; riparazione di apparecchiature	-3,33	-4,17	0,84
Fornitura di acqua ed energia	22,57	42,66	-20,10
Costruzioni	0,97	0,30	0,68
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	-1,09	-2,29	1,21
Trasporti e magazzinaggio	10,22	9,30	0,92
Servizi di alloggio e di ristorazione	7,10	7,07	0,02
Attività finanziarie e assicurative	14,27	14,27	0,00
Attività immobiliari	10,41	10,71	-0,30
Attività professionali, scientifiche, tecniche e di supporto	4,05	3,14	0,92
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	9,71	9,71	0,00
Istruzione	3,44	3,43	0,01
Sanità e assistenza sociale	12,03	11,93	0,09
Altre attività di servizi	14,94	13,45	1,49

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Proseguendo l'esercizio con la simulazione dell'evoluzione dell'economia italiana a tassi spa, si evidenzia un incremento potenziale del valore aggiunto nel periodo 2006 - 2010 nettamente superiore a quello realmente registrato, +8,71% contro un +3,47% (tab. 3.19). In particolare, nel 2009 si segnala un

arretramento dei redditi prodotti del 2,47% vs. un -3,72%. Per quanto riguarda invece le attività terziarie selezionate, risulta che le spa avrebbero consentito all'economia nazionale di crescere di più, 18,10% vs. 7,43%, ma che allo stesso tempo avrebbero aggravato ulteriormente e in maniera particolarmente significativa la crisi, portando la riduzione del valore aggiunto da uno 0,20% a un 5,05% (tab. 3.20).

Alla luce delle simulazioni appena presentate, emerge quindi che, se generalizzate all'intera economia, le spa avrebbero inciso in maniera decisamente inferiore rispetto alle cooperative.

Tabella 3.19 – Crescita dell'economia italiana 'a tasso capitalistico' (in %)

	2006 - 2010	2008 - 2009
Italia	3,47	-3,72
spa	8,71	-2,47

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

Tabella 3.20 – Crescita dei servizi nazionali a 'tasso capitalistico' (in %)

	2006 - 2010	2008 - 2009
Italia	7,43	-0,20
spa	18,10	-5,05

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida.

5. Conclusioni

Solitamente alle cooperative è attribuita una diversa reattività al ciclo economico rispetto alle altre forme d'impresa. Tale aspetto è stato però scarsamente approfondito in letteratura. Sono infatti pochi i lavori che hanno verificato la relazione tra le differenti strutture proprietarie e di *governance* delle imprese e l'andamento del ciclo. In questo capitolo si è cercato di colmare tale lacuna attraverso l'analisi svolta su un campione di cooperative e di società per azioni italiane per il periodo 2006 - 2010 e l'applicazione della *Shift&Share Analysis*. Per la prima volta tale tecnica è stata applicata allo studio dei tassi di

crescita del valore aggiunto delle imprese cooperative e delle spa. In questo modo, si è cercato di indagare se la diversa crescita fatta registrare dalle cooperative in Italia durante l'attuale crisi economica sia o meno da attribuire alla loro particolare struttura proprietaria.

L'analisi ha messo in evidenza una crescita decisamente superiore nelle imprese cooperative, sia con riferimento al valore aggiunto che ai redditi da lavoro dipendente. Le cooperative si sono contraddistinte in particolare per un andamento anticiclico che ha consentito loro di tutelare i redditi da lavoro, ciò che invece non è successo nelle spa. Queste ultime hanno cercato infatti di recuperare o di limitare le perdite di redditività riducendo l'incidenza del costo del personale.

L'applicazione della *Shift&Share Analysis* ha dimostrato che la migliore evoluzione delle cooperative è spiegata in larghissima parte dalla loro particolare struttura proprietaria. Gli obiettivi alla base dell'attività imprenditoriale cooperativa hanno determinato una diversa reazione allo *shock* esterno rappresentato dalla crisi economica: le spa hanno cercato di tutelare le risorse impiegate dagli investitori-proprietari riducendo l'attività (e il costo del lavoro), mentre le cooperative hanno continuato a fornire il servizio richiesto dai loro soci-utenti o a mantenere occupati i soci lavoratori.

Dall'analisi dei due anni precedenti alla crisi (2006 - 2008) sembra inoltre emergere che l'influenza della struttura proprietaria delle imprese cooperative non sia limitata ai soli periodi di crisi, ma che possa costituire un punto di forza anche in condizioni economiche normali. Di conseguenza, l'attribuzione della proprietà a portatori di interessi diversi dai finanziatori⁴², oltre a produrre un'esternalità positiva per l'intero sistema economico nelle fasi di congiuntura negativa, sembra poter rappresentare un vantaggio competitivo specifico delle cooperative rispetto alle altre forme d'impresa.

⁴² E quindi l'internalizzazione delle *fundamental resources*.

APPENDICE AL CAPITOLO III

La funzione anticiclica delle cooperative italiane: un'estensione

E' possibile aggiornare e ampliare ulteriormente la ricerca. In primo luogo, estendendo fino al 2012 l'intervallo temporale ed includendo quindi anche la seconda fase della crisi. In secondo luogo, allargando il confronto anche alle srl e dunque considerando nella comparazione con le coop entrambi i tipi di società di capitali.

Il campione esaminato comprende 6.755 coop, 16.632 spa (un numero solo leggermente inferiore a quello della precedente elaborazione) e 112.597 srl con un fatturato sempre superiore ai 500 mila euro, che hanno depositato il bilancio in tutti gli anni compresi tra il 2006 e il 2012,

Il campione utilizzato è altamente significativo. Con riferimento all'anno 2009, esso rappresenta infatti il 43%, il 50% e il 56% del valore aggiunto realizzato rispettivamente dal totale di coop, spa e srl (cfr. cap. II).

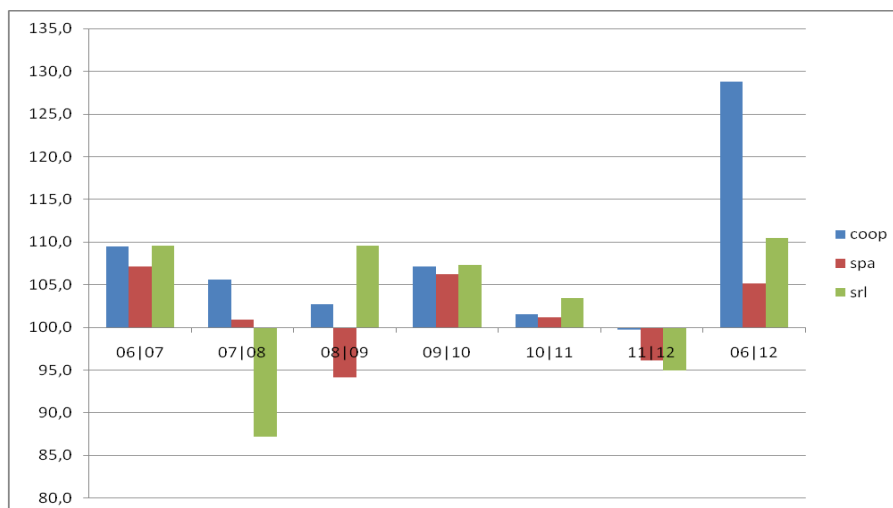
L'ampliamento dell'analisi agli anni 2011 e 2012, non solo conferma la maggior tenuta delle cooperative rispetto sia alle spa che alle srl, ma aumenta ulteriormente il differenziale di crescita tra le prime e le seconde: in termini di ricchezza creata, +28,8% contro +5,2% dal 2006 al 2012.

Passando al confronto con le srl, il risultato, seppur leggermente ridimensionato, non cambia: +28,8% contro +10,5% (fig. A1).

Come si evince dalla fig. A1, i differenti tassi di crescita delle cooperative sono attribuibili soprattutto al loro diverso comportamento nelle fasi più acute della crisi. Va comunque evidenziato che nel 2012, per la prima volta, anche le cooperative hanno visto diminuire, seppur in maniera impercettibile, il loro valore aggiunto.

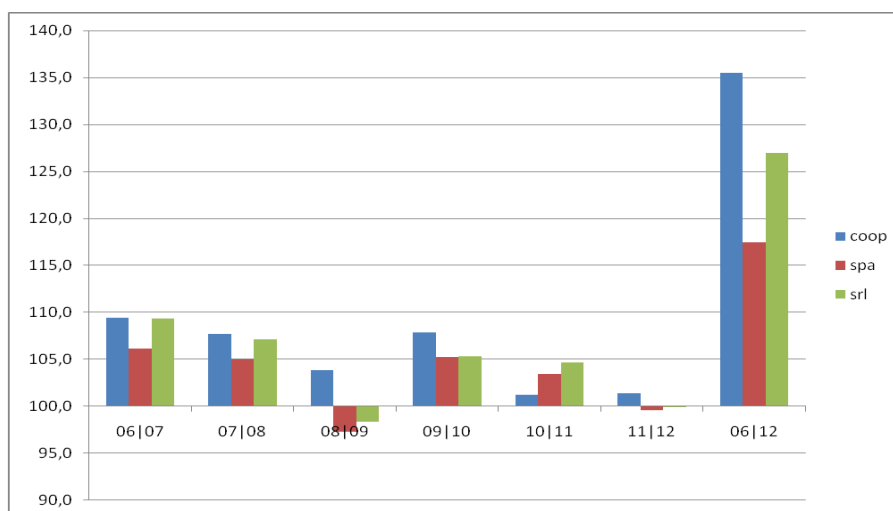
Tale condizione non ha invece interessato i redditi da lavoro dipendente delle cooperative (fig. A2), i quali hanno registrato un incremento simile a quello dell'anno precedente (+1,3% nel 2011/12; +1,2% nel 2010/11).

Figura A1 - Numeri indici a base mobile del valore aggiunto del totale di coop, spa e srl. %; valori a prezzi correnti. Anni 2006 - 2012



Fonte: elaborazioni su dati Aida.

Figura A2 - Numeri indici a base mobile dei redditi da lavoro dipendente del totale di coop, spa e srl. %; valori a prezzi correnti. Anni 2006 - 2012

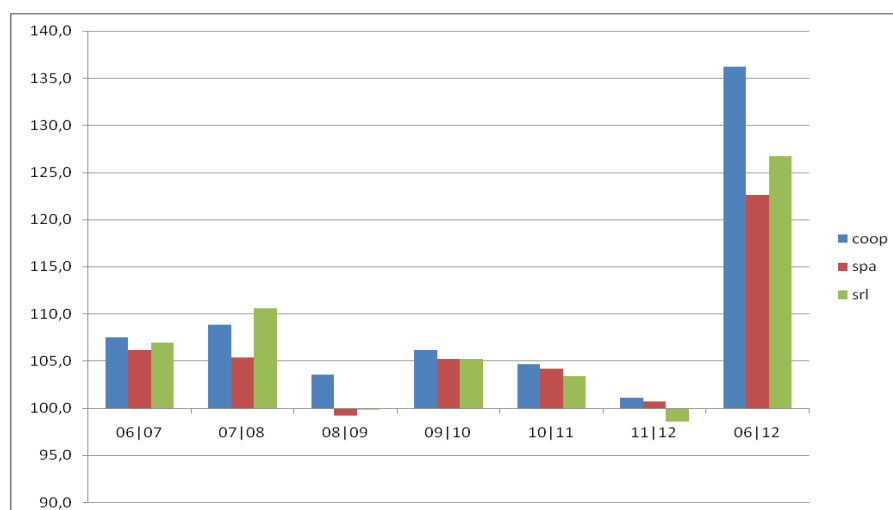


Fonte: elaborazioni su dati Aida.

Al contrario, nelle spa e nelle srl, si rilevano due variazioni negative. La prima, più rilevante, nel 2008/09 con un -2,8% nelle spa e un -1,6% nelle srl; la seconda, meno significativa, nell'ultimo anno con un -0,4% nelle spa e un -0,1% nelle srl rispetto al 2011.

Nel complesso, dunque, pure sul fronte dei redditi da lavoro dipendente, il differenziale tra i tassi di crescita di coop e società di capitali, soprattutto se spa, risulta di tutta evidenza: dal 2006 al 2012, +35,5% per le coop; +17,5% per le spa e +26,9% per le srl.

Figura A3 – Numeri indici a base mobile del capitale investito del totale di coop, spa e srl. %; valori a prezzi correnti. Anni 2006 - 2012

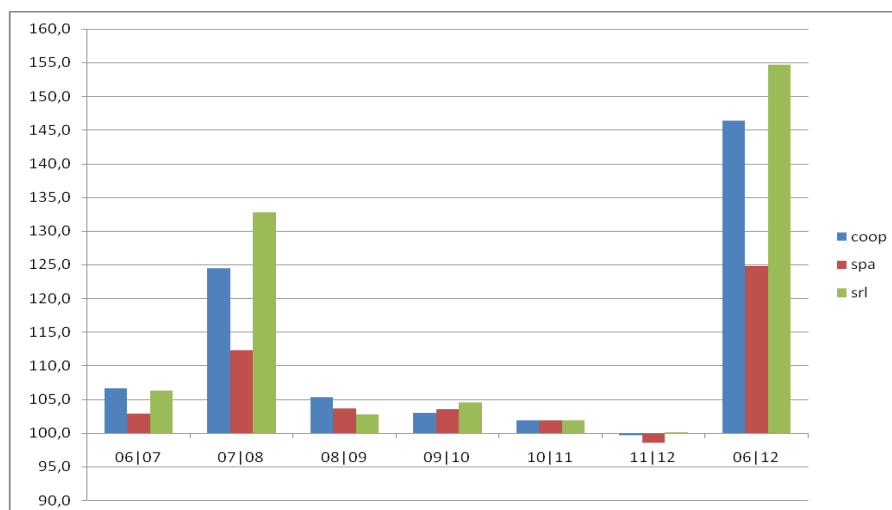


Fonte: elaborazioni su dati Aida.

L'andamento del capitale investito va anch'esso nella stessa direzione, ovvero a favore delle coop (fig. A3). Il capitale investito nelle cooperative, sia di breve (entro 12 mesi) che di lungo (oltre i 12 mesi) periodo, in tutti gli anni considerati cresce in modo costante e quasi sempre (tranne nel 2007/08 rispetto alle srl) a tassi superiori a quelli di spa e srl, che in due anni risultano anche negativi (-0,8% nelle spa e -0,1% nelle srl nel 2008/09; -1,6% esclusivamente nelle srl nel 2011/12).

Anche per il patrimonio netto (fig. A4), le coop presentano tassi di crescita delle risorse proprie complessivamente superiori a quelli delle spa. Il patrimonio cresce invece nelle srl più che nelle cooperative se si considera l'intero periodo, a seguito soprattutto della crescita registrata nel 2007/08. Rispetto sia a spa che a srl le cooperative mostrano comunque un andamento del patrimonio molto più regolare. Interessante è notare come nella prima ondata di crisi (2008/09) le cooperative siano riuscite ad incrementare il loro patrimonio netto del 5,3%, a fronte di un incremento del 3,7% nelle spa e del 2,8% nelle srl. Nell'ultimo anno, invece, la perdita d'esercizio (la prima del periodo) ha determinato nelle coop una riduzione del patrimonio dello 0,3%. Allo stesso tempo, è curioso osservare, come nel medesimo esercizio, le spa, pur non registrando perdite, abbiano sottratto all'impresa ben l'1,4% delle risorse proprie (+0,1% per le srl). Alla luce di questi trend, nell'intero periodo 2006 - 2012, i tassi di crescita del patrimonio netto sono stati del 46,3% nelle coop, del 24,8% nelle spa e del 54,7% nelle srl.

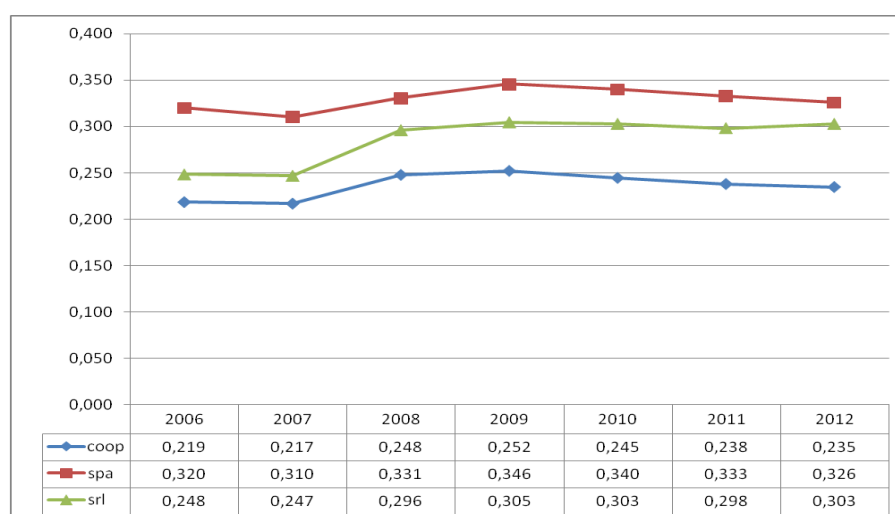
Figura A4 - Numeri indici a base mobile del patrimonio netto del totale di coop, spa e srl. %; valori a prezzi correnti. Anni 2006 - 2012



Fonte: elaborazioni su dati Aida.

Il livello di patrimonializzazione delle cooperative risulta per tutti gli anni considerati inferiore sia a quello delle spa che a quello delle srl. In aggiunta, a partire dal 2008 si ravvisa un progressivo allargamento della forbice con le srl, le quali si sono invece avvicinate al coefficiente delle spa, soggetto dal 2010 al 2012 a una riduzione costante (cfr. fig. A5).

Figura A5 - Indice di patrimonializzazione del totale di coop, spa e srl. Anni 2006 - 2012

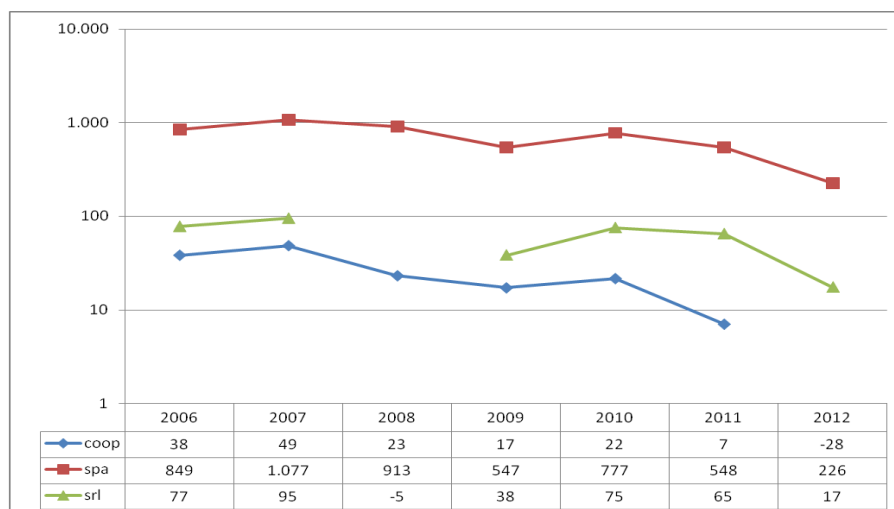


Fonte: elaborazioni su dati Aida.

Questi risultati segnalano quindi che se da un lato la minore patrimonializzazione delle cooperative italiane è da attribuire alla differente concentrazione in settori *capital intensive*, e nel caso delle coop agricole da una traslazione di una parte rilevante degli investimenti verso le aziende agricole socie, dall'altro, il loro comportamento anticiclico ha inciso ulteriormente sul coefficiente di capitale proprio per euro investito. Questo comportamento ha infatti determinato una riduzione significativa dei margini, che ha portato nel 2012 alla rilevazione della prima perdita d'esercizio del periodo esaminato (fig. A6). Ciò si ricollega ancora una volta alla conformazione propria delle cooperative che, come viene confermato dalla fig. A7, distribuiscono una parte

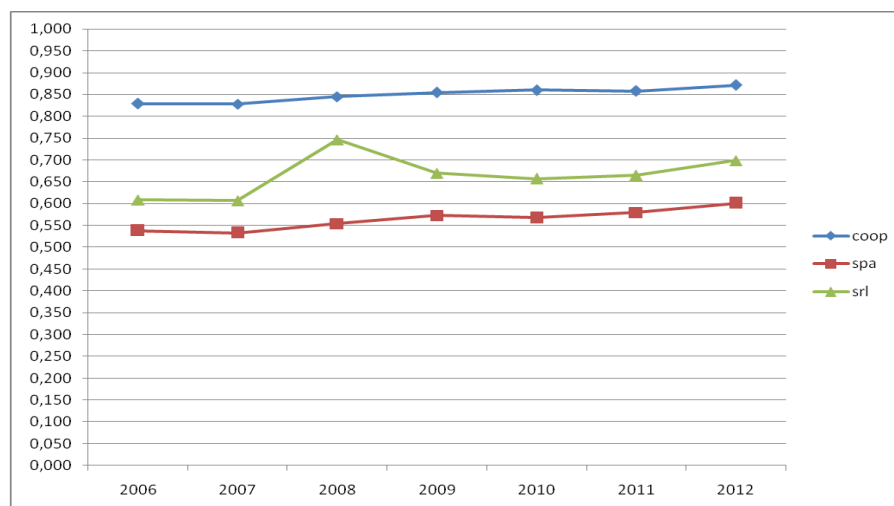
maggiore della ricchezza generata attraverso l'attività produttiva a favore di fattori diversi dal capitale.

Figura A6 – Risultato d'esercizio del totale di coop, spa e srl. In migliaia di euro; valori a prezzi correnti (su scala logaritmica base 10). Anni 2006 - 2012



Fonte: elaborazioni su dati Aida.

Figura A7 – Redditi da lavoro dipendente per ogni euro di valore aggiunto di coop, spa e srl – anni 2006 - 2012



Fonte: elaborazioni su dati Aida.

In conclusione, l'estensione dell'analisi alle srl e l'allargamento dell'intervallo temporale alla seconda fase della crisi confermano e semmai rendono più evidente la funzione anticiclica delle cooperative. Seppur nel 2012 anch'esse siano state interessate da una riduzione (benché modesta) del valore aggiunto, le cooperative hanno dimostrato, rispetto alle società di capitali, di aver reagito meglio all'inasprimento della crisi. In particolare, le cooperative sono riuscite per l'intero periodo a mantenere comunque in crescita sia il valore aggiunto e i redditi da lavoro dipendente che le risorse finanziarie impiegate nell'attività d'impresa.

CAPITOLO IV

La cooperazione agricola: due casi di studio

1. Introduzione

A livello mondiale, l'impresa cooperativa è uno dei principali attori economici nel settore agroalimentare ed è tra le forme cooperative più diffuse, sia nei Paesi avanzati che in quelli in via di sviluppo. Le quote di mercato fatte registrare dalla cooperazione agricola sono infatti estremamente rilevanti.

La giornata mondiale dell'alimentazione indetta nel 2012 dalla Fao, l'Organizzazione per l'alimentazione e l'agricoltura delle Nazioni Unite, è stata dedicata al ruolo della cooperazione agricola: 'Le cooperative nutrono il mondo'. Nel documento di presentazione dell'evento la Fao ha sottolineato 'che le istituzioni rurali come le cooperative e le organizzazioni di produttori contribuiscono alla sicurezza alimentare aiutando i piccoli agricoltori, ma anche i pescatori e gli allevatori ad accedere alle informazioni, agli strumenti e ai servizi di cui hanno bisogno. Questo consente loro di aumentare la produzione alimentare, commercializzare i loro prodotti e creare posti di lavoro, migliorando i loro mezzi di sussistenza ma anche la sicurezza alimentare mondiale.'

Gli esempi riportati sempre nel documento dell'Organizzazione delle Nazioni Unite consentono di apprezzare l'effettiva importanza delle cooperative agricole nell'economia mondiale:

- in Kenya, 924 mila agricoltori hanno un reddito in quanto soci di cooperative agricole, con quote di mercato pari al 70% nel caffè, al 76% nel lattiero-caseario, al 90% nel piretro e al 95% nel cotone;
- negli Stati Uniti, le cooperative del settore lattiero-caseario controllano circa l'80% della produzione settoriale, mentre in California la maggior parte dei produttori di colture specifiche sono organizzati in cooperative;
- in Colombia, la Federazione nazionale dei coltivatori di caffè offre servizi di marketing e produzione a 500 mila coltivatori, sostiene il Fondo nazionale per il caffè, che finanzia attività di ricerca e divulgazione per le comunità che coltivano il caffè;
- in India, nel 2005, le *Indian Dairy Cooperatives*, le cooperative indiane del settore lattiero-caseario, con 12,3 milioni di soci, rappresentavano il 22% del latte prodotto nel paese. Il 60% dei soci è senza terra o proprietario di appezzamenti molto piccoli. Le donne costituiscono il 25% dei soci;
- in Brasile, le cooperative garantiscono il 40% del PIL agricolo e il 6% delle esportazioni totali del settore;
- in Vietnam, il 44% di tutte le cooperative attive opera nel settore agricolo. In India, più del 50% di tutte le cooperative fungono da società di credito agricolo primario oppure forniscono servizi di marketing, deposito e di altro tipo ai loro soci produttori;
- in Etiopia e in Egitto, rispettivamente circa 900 mila e 4 milioni di agricoltori hanno un reddito in quanto soci di cooperative agricole;
- in Europa, le cooperative rappresentano oltre il 50% dell'industria agroalimentare (Tortia *et al.*, 2013).

Negli ultimi decenni, in seguito al mutamento del mercato dei prodotti agroalimentari, la letteratura economica ha messo tuttavia in discussione l'efficienza della cooperativa agricola tradizionale (*marketing cooperative*)⁴³. A

⁴³ Nel testo la cooperativa agricola tradizionale si identifica con la *marketing cooperative* in quanto l'attenzione è posta sulla definizione dei diritti di proprietà. Per questo motivo, le cooperative

partire dalla metà degli anni Ottanta, infatti, a causa delle trasformazioni in atto, si è registrata una generale diminuzione del peso delle cooperative. Negli Stati Uniti, per esempio, le quote di mercato delle *marketing cooperative* e delle cooperative di acquisto di input sono scese rispettivamente dal 30% e dal 28% del 1982 al 25% del 1987 - 88 (Cook, 1995).

I cambiamenti di mercato a cui si fa riferimento hanno riguardato in particolar modo le preferenze dei consumatori, la cui domanda si è spostata verso prodotti maggiormente differenziati e di elevata qualità, che richiedono una produzione *customer-led*. La prima criticità sollevata dalla letteratura economica concerne proprio la capacità di un'impresa controllata dai produttori agricoli, ovvero *producer oriented* e nata per salvaguardare gli interessi dei contadini, di rispondere alle esigenze di un mercato così modificato, laddove servirebbe una strategia aziendale maggiormente *market-oriented* (Fulton, 1995 e Nilsson, Van Dijk, 1997, citati in Bijman, Hendrikse, 2003; Hueth, Marcoul, 2003). Secondo questo punto di vista, le cooperative non sarebbero in grado di anteporre l'interesse del consumatore a quello del produttore, rendendo perciò il modello cooperativo non più adatto al settore agroalimentare attuale.

In aggiunta, la saturazione del mercato dei prodotti agricoli (Folmer *et al.*, 1995) ha intensificato la ricerca di una sempre maggiore differenziazione di prodotto per vincere la concorrenza degli altri *competitor* e guadagnare nicchie di mercato. Di conseguenza, imponendo alle imprese agricole delle produzioni ad elevato contenuto di innovazione.

I produttori agricoli sono così stati coinvolti in un processo di industrializzazione dell'agricoltura che ha richiesto l'impiego di maggiori risorse finanziarie nell'attività produttiva, con una conseguente connotazione più *capital intensive* del settore (Cook, 1995).

Tale contesto competitivo ha generato di conseguenza un innalzamento del livello efficiente d'investimento, soprattutto sottoforma di investimenti

che si organizzano secondo i cosiddetti diritti di proprietà '*ill-defined*' à la Cook sono intese come tradizionali.

specifici. Infatti, in questo tipo di mercati, sono di importanza fondamentale gli *intangible asset* (investimenti immateriali). In primo luogo, in termini di realizzazione di un proprio marchio, il cui ruolo è proprio quello di certificare le proprietà summenzionate e in particolare la qualità del prodotto offerto dall'impresa. In secondo luogo, in termini di attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, *packaging*, tecniche di produzione, ecc. In terzo luogo, in termini di attività di marketing (p.e. analisi di mercato, campagne promozionali, ecc.).

L'industrializzazione dell'agricoltura si ritrova inoltre nell'orientamento dei produttori agricoli verso attività a maggiore valore aggiunto (*ibid.*). Il controllo della fase di trasformazione dei prodotti agricoli è il risultato principale di tale processo, in quanto consente di accrescere sia la ricchezza per unità di prodotto coltivato, sia il presidio della catena agroalimentare (*supply chain*). Anche questa strategia necessita però di investimenti aggiuntivi.

In conclusione, si può sostenere che il cambiamento dell'ambiente competitivo del mercato dei prodotti agricoli, e in particolare di quelli ortofrutticoli, abbia comportato per i produttori agricoli una maggiore 'esposizione' finanziaria, soprattutto nella fase a valle della *supply chain*. L'enorme mole di lavoro svolto dagli studiosi delle cooperative agricole si concentra proprio su tale aspetto, e nello specifico, sulla loro capacità di generare i giusti incentivi all'investimento.

In questo capitolo, dopo aver delineato le principali motivazioni alla base della nascita di una cooperativa agricola, si affrontano le principali problematiche e le possibili soluzioni e indicazioni proposte dalla letteratura economica. Dopodiché, attraverso la presentazione di una visione più 'allargata' dell'impresa, si cerca di interrogarsi sull'opportunità, quando si valuta l'efficienza di un'impresa, di tener conto non solo degli aspetti 'monetari', ma anche di parametri più immateriali, quali l'informazione e l'interazione sociale. Tale *framework* è successivamente testato attraverso l'analisi di due cooperative ortofrutticole di commercializzazione operanti in Trentino (nell'Italia nord-orientale): Melinda e Sant'Orsola.

2. Perché nascono le cooperative agricole?

La letteratura economica individua sostanzialmente tre ragioni alla base della costituzione di una cooperativa agricola (Bijman, Hendrikse, 2003):

- la presenza di un potere di mercato dal lato del fornitore di input o dell'impresa trasformatrice o acquirente di prodotti agricoli;
- la presenza di informazione asimmetrica e incompleta nel rapporto fornitore di input - contadino oppure nella relazione contadino - trasformatore/acquirente;
- la presenza di investimenti specifici (*investment-related transaction cost*) nel rapporto contadino - trasformatore/acquirente.

Il potere di mercato è la motivazione principale per spiegare la nascita della cooperazione agricola (LeVay, 1983 e Schrader, 1989, citati in *ibid.*). Il mercato dei prodotti agricoli assume infatti una particolare connotazione, presentando, dal lato dell'offerta, una moltitudine di piccole imprese a conduzione familiare, e, dal lato della domanda, poche imprese di grandi dimensioni, sia di commercializzazione che di trasformazione⁴⁴. Tale mercato si caratterizza quindi per la sua natura oligopsonistica, sottoponendo i contadini al rischio di ottenere un prezzo inferiore a quello che avrebbero conseguito in condizioni di concorrenza perfetta. L'aggregazione di queste piccole imprese agricole in una cooperativa rappresenta perciò la soluzione ideale per contrapporre alle imprese di trasformazione e di commercializzazione un potere controbilanciante (*countervailing power*).

La seconda ragione per ricorrere allo strumento cooperativo riguarda un ulteriore fallimento del mercato: l'asimmetria e l'incompletezza informativa nel rapporto contrattuale e i relativi costi di misurazione (p.e. misurare la qualità di un prodotto; Barzel, 1982, citato in Bijman, Hendrikse, 2003). La difficoltà o

⁴⁴ La stessa condizione si registra anche quando le imprese agricole si affacciano sul mercato per rifornirsi di input per la produzione. In questo caso, si rileva un mercato oligopolistico.

l'impossibilità di misurare in maniera adeguata le caratteristiche di un prodotto può determinare la comparsa di comportamenti opportunistici. In particolare, nel caso in questione, la presenza di elevati costi di misurazione della qualità induce l'impresa acquirente a non pagare il più alto prezzo per la più alta qualità. Dall'altro lato, il contadino, in previsione di tale condotta, non ha alcun interesse/incentivo ad investire nella qualità del proprio prodotto, generando quindi un sottoinvestimento e la mancata ottimizzazione del benessere sociale. In questa seconda fattispecie, la soluzione ideale è rappresentata dall'integrazione verticale nella cooperativa agricola dell'attività di trasformazione e/o di commercializzazione.

L'ultima spiegazione in merito all'esistenza dell'impresa cooperativa fa riferimento alla necessità di compiere investimenti specifici alla relazione nel rapporto contrattuale tra contadino e trasformatore/acquirente. Solitamente infatti in agricoltura si è costretti ad effettuare degli investimenti nella fase antecedente l'attività produttiva. In questo caso, se il contadino non dispone di alternative per la vendita del proprio prodotto, se il rapporto *sunk cost*/costi totali è elevato e se il prodotto è deperibile, vi è un forte incentivo al ricorso all'integrazione verticale. In caso contrario, il contadino non sarebbe disposto ad effettuare l'investimento, secondo quanto previsto dalla teoria di Grossman, Hart e Moore (cfr. cap. II, par. 1). Tra l'altro, di fronte a investimenti co-specializzati, quando allo stesso tempo si devono impiegare risorse sia nello sviluppo di nuovi prodotti, che nella creazione di un marchio per una loro valorizzazione, la massimizzazione di ambedue gli investimenti si ottiene solamente nel caso in cui la proprietà di entrambe le attività sia attribuita al medesimo attore.

3. Le cooperative agricole e il nuovo scenario di mercato

3.1 Ripercussioni delle mutate condizioni di mercato sulle *marketing cooperative*

Il cambiamento che nel corso degli ultimi anni ha interessato il mercato agricolo e ortofrutticolo ha portato gli studiosi ad interrogarsi sulla validità, o meglio, sull'efficienza delle cosiddette *marketing cooperative*, ovvero le cooperative agricole tradizionali che incorporano al loro interno anche la trasformazione e/o la commercializzazione. In questa nuova fase, il mercato dei prodotti agricoli richiede infatti una maggiore differenziazione di prodotto (in termini qualitativi), quindi maggiore innovazione, dunque maggiori investimenti. La globalizzazione ha portato ad un incremento della competizione e ad una saturazione dei mercati. L'impresa agricola che vuole stare sul mercato deve saper individuare domande di nicchia, ma per fare ciò servono, oltre che innovazione, anche investimenti rilevanti nel marketing e nello sviluppo di un proprio marchio.

Il nuovo contesto di mercato ha accresciuto di conseguenza notevolmente il livello di coordinamento richiesto agli agenti del sistema di produzione e di distribuzione (*supply chain*), incrementando la complementarietà e quindi la dipendenza dell'attività di ciascun agente partecipante da quella degli altri. L'ottimizzazione del surplus generato dalla catena presuppone che gli investimenti dell'impresa di un nodo siano coordinati con quelli delle imprese appartenenti agli altri nodi (Hendrikse, Bijman, 2002).

Se da un lato, perciò, le imprese possedute dai contadini, ovvero le cooperative agricole, possono costituire uno strumento estremamente valido nel controllo e nella certificazione della qualità lungo la filiera produttiva (Royer, 1995), dall'altro, emerge la criticità di tale forma organizzativa nell'affrontare il significativo incremento e lo spostamento degli investimenti specifici nella fase a valle della *supply chain*. Tuttavia, la presenza di *asset* cospecializzati nella produzione, per quanto riguarda lo sviluppo di nuovi prodotti, e nel marketing, per quanto concerne la costruzione del marchio, fornisce ancora una valida

motivazione all'esistenza del modello cooperativo (*marketing cooperative*). Infatti, con riferimento ai prodotti agricoli freschi marchiati e di elevata qualità (*branded specialty product*), le attività di lavorazione e di conservazione richiedono particolare attenzione e l'osservanza di precise operazioni per poter generare il più alto valore possibile. Nel caso in cui i contadini non fossero i proprietari di tali *asset*, essi potrebbero incorrere in comportamenti *moral hazard* da parte del grossista.

La conclusione a cui sembra essere giunta la letteratura è che le *marketing cooperative* possano rivestire ancora un ruolo importante nella filiera agroalimentare, a patto però che modifichino il loro assetto istituzionale, in modo da definire un sistema di incentivi all'investimento più adeguato al nuovo scenario di mercato.

3.2 *Ill-defined property rights: i problemi di capitalizzazione*

I recenti studi sulla cooperazione agricola si soffermano sulla cattiva definizione dei diritti di proprietà (*ill-defined property rights*; Cook, 1995⁴⁵) nell'impresa cooperativa tradizionale, che non le consentirebbe di far fronte alla maggior necessità di risorse finanziarie a valle della produzione imposta dal nuovo scenario di mercato (Hendrikse, Veerman, 2001⁴⁶). Secondo questa corrente di pensiero, la struttura proprietaria e di *governance* della *marketing cooperative* non sarebbero in grado di fornire i giusti incentivi all'investimento, a causa, sia del

⁴⁵ Nel suo lavoro Cook sostiene che ogni cooperativa si caratterizza per un ciclo di vita a 5 fasi (*model of cooperative genesis, growth and demise*). In particolare, nella fase finale i soci si ritroverebbero costretti a scegliere tra lo scioglimento o la modifica dei diritti di proprietà della cooperativa.

⁴⁶ I due autori sottolineano l'efficienza dell'impresa cooperativa quando si tratta di risolvere il primo problema di *hold-up* della catena di produzione agricola e ortofrutticola, la deperibilità del prodotto e il conseguente sfruttamento del contadino da parte dell'impresa acquirente. Quando però, come nel caso di un mercato caratterizzato da prodotti differenziati e non più omogenei, l'importanza della raccolta di ingenti fondi di investimento cresce in maniera esponenziale, la cooperativa si rivela incapace di rispondere adeguatamente al secondo problema di *hold-up*, quello relativo al controllo degli investimenti da parte dei finanziatori esterni. Per tale motivo, in presenza di un elevato livello di *asset specificity* a valle della *supply chain*, la proprietà dovrebbe passare agli investitori, ovvero la tradizionale *marketing cooperative* dovrebbe trasformarsi in un'impresa capitalistica (*conventional firm*).

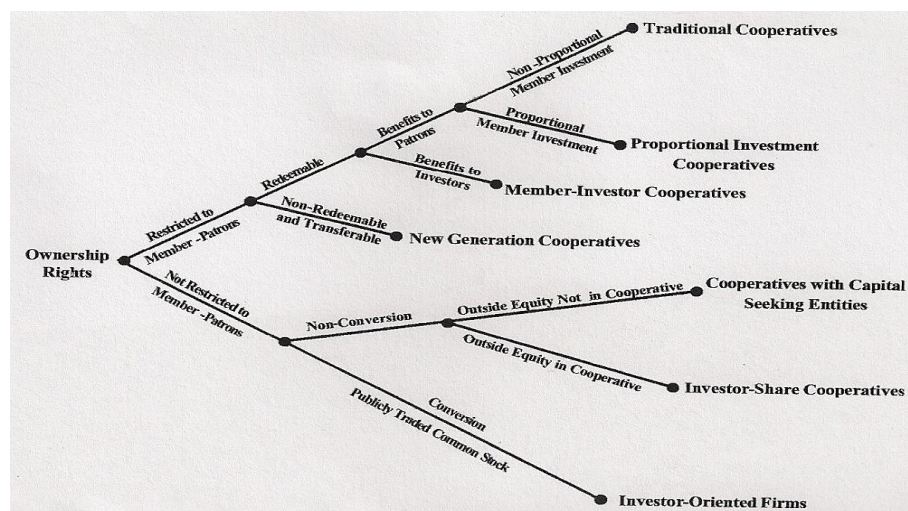
processo decisionale democratico (una testa, un voto), sia delle mancate remunerazione, rivalutazione e scambio delle quote di capitale investito. Nello specifico, l'impossibilità da parte dei soci dell'impresa cooperativa di attualizzare il capitale investito e quindi di rivalutare la quota sociale, per esempio attraverso la vendita sul mercato secondario, fungerebbe da deterrente alla mobilitazione e all'impiego di mezzi propri. In aggiunta, i soci di una cooperativa si caratterizzano solitamente per essere soggetti economicamente deboli, che non dispongono di grandi ricchezze da investire e quindi il premio per il rischio dovrebbe essere ancora superiore, ma, come è stato evidenziato, la remunerazione del capitale non rientra tra gli obiettivi del modello cooperativo tradizionale. Inoltre, la *governance* democratica porta ad avallare solamente gli investimenti che generano l'intero ritorno economico nel periodo residuale di permanenza in cooperativa del socio mediano (*temporal horizon problem*), aggravando la subottimalità degli investimenti nell'impresa cooperativa: alla sottopatrimonializzazione legata all'assenza di una remunerazione del capitale proprio, si affianca quindi una sottocapitalizzazione determinata dal *temporal horizon problem*.

Per di più, essendo il contadino proprietario sia dell'azienda agricola (individualmente) che della *marketing cooperative* (collettivamente), egli è costretto ad affrontare due livelli d'investimento. Alla luce di tale struttura proprietaria e del principio operativo '*service at cost*', l'investimento nella cooperativa non è quello ottimale, perché l'*investment decision* dei contadini prende in considerazione solamente le operazioni finanziarie che massimizzano il valore degli *output* dell'azienda agricola e della *marketing cooperative* congiuntamente considerati (*ibid.*). L'investimento effettivo non può quindi che risultare inferiore a quello riscontrabile in una impresa a valle della produzione (*downstream stage*) con un assetto proprietario *investor-owned*. In questo caso, infatti, sono selezionati tutti gli investimenti che consentono di massimizzare il valore dell'output a valle della produzione. Sotto le condizioni imposte dal cambiamento del mercato agricolo, l'allocazione dei diritti di proprietà nella

cooperativa risulterebbe inefficiente e non massimizzerebbe il benessere sociale, a causa di un'inadeguata generazione di incentivi all'investimento. L'unica situazione che giustificerebbe l'assegnazione dei diritti di proprietà delle fasi di trasformazione e/o commercializzazione ai produttori agricoli si avrebbe nel caso in cui gli investimenti specifici alla *supply chain* si concentrassero nella fase a monte, ovvero a livello dell'azienda agricola. Tuttavia, se da un lato tale considerazione fa preferire l'impresa *investor-owned* a valle della produzione, dall'altro, si riapre il problema dell'asimmetria informativa tra il contadino e l'intermediario, che assume grande rilevanza nei casi di prodotti altamente deperibili e di elevata qualità.

Negli Stati Uniti, la mancanza di incentivi all'investimento nelle cooperative agricole è stata studiata in maniera approfondita e ha prodotto un intenso dibattito, a cui è seguita una importante riforma che ha rivisto e ridefinito i diritti di proprietà delle *marketing cooperative*. In particolare, è stato introdotto un sistema di remunerazione, rivalutazione e scambio delle quote sociali dei soci-contadini, rafforzando il diritto di proprietà individuale di ciascun socio. La risposta al nuovo scenario di mercato ha prodotto di fatto l'immissione nel modello cooperativo d'impresa dei classici incentivi 'capitalistici'.

Figura 4.1 - Modelli alternativi di *governance* delle cooperative agricole



Fonte: Chaddad e Cook (2004a).

Cook e Chaddad (2004a e 2004b) hanno ricostruito l'insieme dei nuovi modelli scaturiti negli USA in seguito a questo 'ripensamento' della struttura proprietaria (fig. 4.1). Nello specifico, lo studio mette in luce le modifiche che sono state apportate per ottenere una buona definizione dei diritti di proprietà (*well-defined property right*) delle cooperative agricole. Le principali novità riguardano l'introduzione del principio della base sociale chiusa ('porta chiusa': *closed membership*); la definizione di diritti di consegna (*delivery right*), che prevedono il pagamento di una quota in base all'utilizzo dei servizi della cooperativa ($x \$/q$), e la possibilità di scambiare tali diritti sul mercato; forme diverse di remunerazione del capitale.

Cook e Plunkett (2006) danno di queste innovazioni un giudizio positivo, in quanto la necessità di offrire al consumatore prodotti differenziati e perciò di investire in maniera significativa a valle della produzione richiede un tipo di approccio non più 'difensivo', bensì 'offensivo'. La cooperativa non deve più avere una mera funzione di contrappeso rispetto alle imprese oligopsonistiche (*countervailing power*), ma anzi deve rappresentare essa stessa un potere di mercato. Il suo comportamento deve essere di tipo *rent-seeking*, attraverso la generazione delle classiche rendite monopolistiche e/o la ricerca di rendite ricardiane (Peteraf, 1993, citato in *ibid.*), conseguite grazie alla combinazione di fattori produttivi 'superiori' rispetto a quelli dei *competitor* (p.e. la capacità di governare transazioni complesse, tra cui, nel caso specifico, il processo di gestione della conoscenza e di innovazione lungo la filiera agroalimentare).

La cooperativa non deve costituire più uno strumento utilizzato dal contadino per minimizzare le perdite attese a livello dell'impresa agricola, attenuando l' 'esproprio' di parte del suo surplus operato dall'impresa oligopsonistica. Essa non dovrebbe quindi limitarsi ad incrementare la competitività del mercato *à la* Nourse (*competitive yardstick function*; Nourse, 1922), ma dovrebbe cercare di 'aggiungere' valore all'investimento fatto dai soci. In letteratura, è possibile cogliere questo cambiamento di prospettiva e di impostazione delle cooperative di nuova generazione, attraverso una variazione terminologica significativa: da

organizzazioni *user-owned* a *producer-owned*. In questo modo, si è voluto infatti sottolineare che l'estrazione della rendita da parte della cooperativa va a beneficio del contadino non solamente nella veste di utilizzatore, sottoforma dell'attenuazione delle perdite attese a livello dell'impresa agricola, ma anche di investitore, attraverso un ritorno economico dell'investimento nella cooperativa.

La letteratura recente ha perciò indicato un preciso *framework* che le *marketing cooperative* dovrebbero utilizzare per affrontare in maniera efficiente le nuove condizioni di mercato, pena lo scioglimento o la trasformazione in imprese capitalistiche. Nei prossimi paragrafi ci si interroga se l'unica via per rendere competitive le cooperative agricole comporti necessariamente l'introduzione di tutte queste innovazioni nella *governance*. Si sostiene in particolare che un approccio *knowledge-based* dell'impresa potrebbe far emergere ulteriori aspetti chiave utili a integrare la lettura che finora è stata data dalla letteratura alle *marketing cooperative*. Il successo e l'importanza della cooperazione agricola nella tutela e nella promozione di produzioni di elevata qualità realizzate da piccole realtà contadine e rurali sembra infatti ricavare forza proprio dalla definizione originaria dei diritti di proprietà della cooperativa agricola⁴⁷.

4. Una visione più 'aperta' della cooperativa agricola: l'impresa *knowledge-based*

La letteratura economica si è soffermata in particolar modo sulla debolezza dell'assetto proprietario cooperativo nell'attivare gli adeguati incentivi all'investimento nell'impresa. In realtà, però, la circoscrizione dell'intera analisi alla mera valutazione della 'razionalità' economica in termini di livelli efficienti d'investimento, rappresenta essa stessa un limite, che inficia l'intero ragionamento sulla giustificazione economica delle *marketing cooperative*.

⁴⁷ Una concettualizzazione del rapporto tra terzo settore e sviluppo rurale si trova in Valentinov (2009).

Questa letteratura traslascia infatti un aspetto che è estremamente rilevante nelle economie moderne, definite sempre più come *learning economies*, ovvero il *knowledge management* - la gestione dei processi di apprendimento e di creazione di nuova conoscenza e di innovazione. La competitività, non solo di un'impresa ma dell'intero sistema economico, si costruisce, anche e soprattutto, attraverso un'attività di continuo aggiornamento e integrazione della conoscenza. E ciò ancor più dopo l'avvento della globalizzazione che ha posto le basi per un mercato unificato privo di qualsiasi tipo di barriera protezionistica, rendendo le imprese soggette alla concorrenza internazionale, e quindi annullando anche il vantaggio potenziale derivante da una elevata domanda interna (Cappellin, 2003).

In questo contesto la base di conoscenza di un'organizzazione costituisce la fonte principale del suo vantaggio competitivo, in quanto essa è *unique, inimitable and valuable* (Barney, 1991; Matusik, Hill, 1998). In altri termini, nelle odierne società della conoscenza la 'superiorità' di un'impresa e le connesse probabilità di successo e sopravvivenza sono determinate dal *know-how* e dalle competenze distintive, più che dagli investimenti fissi, dal capitale o dal valore di bilancio delle attività materiali (Cappellin, 2003).

Tali '*core*' *competence* o *capability* indicano ciò che un'impresa è capace di fare meglio delle altre. Alla base di tali competenze risiede una conoscenza di qualche tipo - p.e. tecnica, organizzativa, di marketing, ecc. - assimilata dall'organizzazione attraverso un processo di apprendimento (*organizational learning*) (Lawson, Lorenz, 1999). I processi di apprendimento servono infatti ad acquisire informazioni, trasformandole in nuova conoscenza, oppure in nuove combinazioni di vecchie conoscenze, che consentono successivamente all'impresa di introdurre innovazioni di diversa natura (Morone, Taylor, 2006): 'fondamentali per le imprese per creare prodotti migliori e più adeguati processi produttivi' (Frasca, Morone, 2007, p. 2).

A rilevare non è solamente l'apprendimento interno, risultante dall'investimento in ricerca e sviluppo e dalle attività svolte all'interno

dell'impresa e dalla loro interazione (p.e. *learning by doing*: Arrow, 1962; *learning by using*: Rosenberg, 1982). Ancora più importanti sono la conoscenza e le esperienze raccolte da altri attori economici (p.e. fornitori, clienti, consumatori), ovvero il *learning by interacting* o *social learning* (Conte, Paolucci, 2001). Tale confronto con gli altri attori può assumere la forma di mera osservazione degli obiettivi e dei comportamenti dell'altro (*facilitation*), oppure, se ritenuti appropriati al proprio contesto, può sfociare in una loro emulazione e dunque adozione (*imitation*). Risulta perciò di fondamentale importanza, per sostenere la competitività di un'impresa e alimentare continuamente il suo processo di aggiornamento della conoscenza e di generazione di innovazioni, intessere una rete di relazioni con altri attori al fine di acquisire risorse (Forsman, Solidanter, 2003). In linea più generale, l'organizzazione deve sviluppare una '*dynamic capability*' (Teece et al., 1997), intesa a rinnovare, incrementare e adattare nel tempo le sue '*core competence*' (Prahalad, Hammel, 1990): '*...the generation of knowledge concerning the methods that can be used to improve existing competences or to develop new ones*' (Lawson, Lorenz, 1999, p. 307).

Entrando più nello specifico, il vantaggio competitivo di un'impresa si costruisce in particolar modo intorno alla conoscenza tacita, che si presta difficilmente ad essere trasferita ed acquisita da soggetti esterni, se non in seguito all'espressa volontà del trasferente di condividerla con gli altri. L'unica via per la sua diffusione sono infatti i contatti '*face to face*' (Maskell, Malmberg, 1999, citati in *ibid.*), quindi i rapporti con gli agenti selezionati per uno scambio di conoscenze complementari, proprio perché la conoscenza è un processo attraverso il quale l'informazione deve essere *stored, processed and understood* (Howells, 2002). La conoscenza può essere dunque celata agli attori ritenuti non strategici alla realizzazione del processo '*virtuoso*' dell'innovazione, oppure trasmessa ai '*partner*' nella misura strettamente necessaria all'*upgrading* della *knowledge base*.

Per esempio, il coordinamento quotidiano tra le diverse attività dell'impresa (produzione, vendita, marketing,...) è radicato nelle *routine* organizzative.

Queste ultime sono di norma specifiche all'impresa e sono alla base dei differenziali di competitività (Lawson, Lorenz, 1999). E' importante infatti sottolineare la funzione strategica degli schemi e delle *routine* sottesi al coordinamento delle varie componenti o processi dell'organizzazione, in quanto determinati dal percorso (*trajectory*) e dalla storia (*path dependent*) di ogni impresa: '*...a unique perspective on the relationships between elements of component knowledge that can provide sustained value in the market*' (Pinch et al., 2003, p. 381).

In letteratura tale concetto è espresso con il termine '*architectural knowledge*' (Henderson, Clark, 1990; Matusik, Hill, 1998). Per coltivare e conservare un vantaggio competitivo di un'impresa non è sufficiente possedere delle *capability* superiori nelle singole componenti o processi, ma è necessario mantenerle nel tempo, aggiornandole e sviluppandole grazie all'*architectural knowledge*. Riferendosi al caso Toyota, Matusik e Hill mettono in evidenza come la fonte reale del vantaggio competitivo vada ricercata nella '*...ability to continually improve all components over time, which, in turn, is due to an architectural knowledge base that emphasizes and facilitates continual improvement in component processes...while both types of knowledge can be a source of competitive advantage, over the long run it is architectural knowledge that contributes most to an organization's long-run competitive position*' (*ibid.*, p. 685).

Più correttamente quindi lo stock di conoscenza di una organizzazione va inteso quale aggregazione di conoscenze specifiche inerenti determinati processi (vendite, marketing, ecc.), il cui valore risulta più elevato rispetto a quello restituito dalla somma delle singole componenti. La differenza risiede infatti nelle *routine* che consentono di creare una relazione virtuosa ed efficiente tra le risorse à la Alchian e Demsetz (1972) e di stimolare l'apprendimento e l'acquisizione di nuova conoscenza a sostegno del processo innovativo (cfr. *absorptive capacity*; Zahra, George, 2002).

Tale riflessione sull'impresa *knowledge-based* suggerisce perciò di allargare l'unità d'analisi alle reti di relazioni e ai canali di trasmissione di nuova conoscenza, competenze e pratiche innovative, che si rivelano fattori cruciali,

tanto nel mantenimento quanto nella crescita, della competitività della singola impresa. Le reti di conoscenza che si creano sia all'interno che all'esterno dell'impresa, soprattutto quando radicate in sistemi produttivi locali (Garofoli, 1991), consentono, infatti, attraverso i rapporti interattivi tra gli attori, uno scambio incrociato (e quindi la diffusione) di conoscenze e innovazioni (Garofoli, 2003). Tale propagazione di conoscenza e pratiche innovative innesta a sua volta un processo d'apprendimento collettivo (Camagni, Capello, 2002), dando luogo a un conseguente processo di innovazione sociale di tipo incrementale che sfrutta le economie esterne disponibili sul territorio e che consente alla singola impresa di incrementare la propria competitività (cfr. rendimenti crescenti territoriali e vantaggi competitivi dinamici; Garofoli, 2011). La singola impresa può dunque contare sulle esternalità positive indotte dalla rete sociale/economica in cui è inserita e dalle *routine* organizzative (soprattutto se di tipo *problem solving*; cfr. *ibid.*) che la stimolano (Rullani, 2004).

Questo approccio torna utile anche per aggiornare la ricerca sulle cooperative agricole, perché consente di interpretarle e di valutarle in base all'efficacia nella gestione della conoscenza e non solo all'efficienza garantita dalla definizione (*ill or well*) dei diritti di proprietà dei soci. Il buon governo e il presidio della conoscenza lungo la catena produttiva e la continua alimentazione e facilitazione del processo innovativo possono infatti assicurare all'impresa delle rendite ricardiane, incrementandone la competitività sul mercato. Un modello organizzativo non può quindi definirsi valido esclusivamente in base a una visione preconcepita dell'efficienza, incentrata meramente sull'analisi degli incentivi monetari garantiti da una determinata struttura proprietaria e dalla relativa *governance* dell'impresa. Pur importanti, essi possono non essere determinanti, se si riescono ad attivare delle risorse immateriali, quali la conoscenza, l'interazione e lo scambio della stessa tra gli attori, che consentono di sviluppare delle competenze specifiche all'organizzazione. Si possono così creare le condizioni per la nascita di un circolo virtuoso autoalimentantesi e di conseguenza di un vantaggio competitivo rispetto agli altri *competitor*, che può

anche prescindere dalla disponibilità di somme ingenti di capitale. Inoltre, anche con riferimento alle risorse finanziarie, è possibile ovviare al limite insito nella natura dell'impresa cooperativa, attraverso la definizione di appropriati disegni istituzionali e particolari forme di autofinanziamento, se condivisi dai soci.

Se fondata su questa prospettiva d'analisi, l'interpretazione della cooperativa agricola assume un'altra forma e un altro senso. Una visione più corretta della cooperativa agricola sembra infatti quella che la intende e la definisce come un'istituzione intermedia, ovvero non solamente come uno strumento di aggregazione della produzione agricola con finalità di *'countervailing power'* o di risoluzione di altri fallimenti del mercato, ma piuttosto come l'espressione di un insieme di regole condivise dai contadini-soci funzionale alla creazione di beni pubblici o quasi-pubblici per l'intero sistema produttivo locale (in particolare per le aziende agricole). La cooperativa agricola rappresenta infatti l'azione congiunta (Schmitz, 2002) intrapresa da un sistema di imprese agricole con l'intento di produrre una serie concordata di *'economie esterne deliberate'* (Di Tommaso, 2002): in particolare la fornitura di servizi collettivi al sistema d'imprese (frigoconservazione, marketing, commercializzazione, acquisto input, ecc.).

L'organizzazione della produzione agricola risente fortemente delle peculiarità del settore in questione. La diffusione dal lato dell'offerta di micro imprese familiari va ricondotta infatti alla scala efficiente di produzione delle aziende agricole (Valentinov, 2007; Tortia *et al.*, 2013). Tale considerazione si ricollega alla considerevole variabilità in corso d'anno dell'impegno di lavoro richiesto da gran parte delle produzioni agricole, che accresce la flessibilità dell'attività produttiva e il ricorso a forza lavoro incentivata a garantire una qualità elevata dei prodotti. Due condizioni che difficilmente è possibile assicurare a costi contenuti se la produzione è organizzata solo o prevalentemente con lavoratori dipendenti, in particolare per quei prodotti dove i tempi di raccolta e utilizzo sono contenuti e dove la qualità finale influenza in modo rilevante il prezzo di

vendita (Borzaga, Fontanari, 2014). Come appunto le produzioni ortofrutticole. In questi casi, gli elevati costi di controllo della manodopera dipendente comportano una crescita dimensionale dell'impresa agricola compatibile con le capacità manageriali della famiglia (Valentinov, 2007).

E' proprio la ricerca di tali condizioni che fa sì che nel settore primario coesistano tante micro unità produttive indipendenti specializzate nell'attività agricola che basano la loro competitività prevalentemente sullo sfruttamento di economie esterne deliberate disponibili a livello di sistema. Queste ultime si riferiscono alle conoscenze, alle competenze e alle figure professionali sviluppate dalla cooperativa, direttamente o attraverso altri enti specializzati (Università, Istituti agrari, ecc.), e alimentate costantemente dalle economie esterne indirette (Di Tommaso, 2002) generate dalla rete di rapporti personali, e dunque dallo scambio di conoscenza (o pratiche innovative), con e tra i contadini-soci, e che nella cooperativa trovano la loro sintesi.

Data la complessità dei mercati odierni, il vero punto di forza del modello della cooperazione agricola va rintracciato quindi, più in generale, nell'opera di decodificazione e di sintesi delle informazioni sparse nella *supply chain* e dunque nell'agevolazione del processo di apprendimento e di innovazione nella filiera agroalimentare. In particolare, tale 'formula organizzativa' consente di sviluppare e sedimentare conoscenza in lavoratori-proprietari stabili, favorendo un incremento dell'efficienza e della produttività del lavoro in campagna, anche tra i cosiddetti *part-timer*.

Da questo punto di vista, la cooperativa rappresenta perciò la memoria storica del sistema produttivo locale (incubatore e diffusore) e il facilitatore della produzione di risorse specifiche non trasferibili all'esterno (Collettis, Pecqueur, 1995, citati in Garofoli, 2011), in quanto costruite sull'interazione tra gli attori locali. Infatti, il confronto con gli attori esterni (al sistema) si limita esclusivamente all'acquisizione di conoscenze complementari, utili all'aggiornamento della conoscenza di base dell'organizzazione, mentre la *core*

knowledge rimane vincolata all'interno della rete locale, vista la sua natura solitamente tacita⁴⁸ (e specifica al sistema).

Da quanto detto, si può capire come questo processo di continua innovazione rappresenti un circolo virtuoso controllato a livello locale e difficilmente replicabile o imitabile in altri territori in seguito alla *path dependence* che lo contraddistingue. Su questo fronte nascono e crescono i vantaggi competitivi dinamici territoriali, che, nel caso trattato, trovano nella cooperativa tra produttori agricoli la forma di regolazione sociale auto-propulsiva per l'ottenimento di rendimenti crescenti territoriali.

L'adozione di questa linea interpretativa porta quindi a intendere la *marketing cooperative* quale patrimonio comune e intergenerazionale sedimentato nel territorio: un bene quasi-pubblico alla base di 'traiettorie' di sviluppo locale/rurale endogeno. I principi controversi della 'porta aperta' e dell'indivisibilità delle riserve⁴⁹ si delineano, a questo punto, più come una forza alimentante il circolo virtuoso di sviluppo appena descritto, che come un limite. La struttura tradizionale di *governance* della cooperativa agricola risulta infatti funzionale e determinante nella rivitalizzazione di aree depresse e marginali, favorendo un'ampia diffusione dell'imprenditorialità agricola, anche attraverso l'attivazione e la valorizzazione di risorse latenti quali i contadini *part-time*.

Quest'insieme di considerazioni mettono in evidenza tutta una serie di esternalità positive sottostimate dalle 'cooperative degli economisti', che si rivelano altrettanto cruciali nella disamina di un modello organizzativo.

Tale argomentazione assume ancora maggior peso se riferita a produzioni agricole di elevata qualità e altamente deperibili come la frutta fresca. In questi casi, infatti, la massimizzazione della qualità del prodotto finale, ovvero il

⁴⁸ Questo tipo di aggiornamento della conoscenza e di sviluppo delle competenze interne al sistema favoriscono infatti un processo di apprendimento collettivo e di innovazione sociale di tipo incrementale, i cui risultati, proprio per questo, sono pienamente ed esclusivamente appropriabili dalla rete di imprese (agricole) interessate.

⁴⁹ Frutto dell'assenza di remunerazione del capitale e dunque della funzione strumentale di tale fattore nelle cooperative.

perseguimento dell'interesse del consumatore, non possono essere assicurati se non attraverso un adeguato presidio della filiera produttiva. I produttori agricoli devono perciò rimanere al centro del sistema per garantire l'allineamento del prodotto offerto con le preferenze del consumatore finale, governando la qualità lungo i nodi della catena agroalimentare. In questa particolare fattispecie, la rilevanza e la strategicità degli investimenti co-specializzati richiedono infatti un controllo della *supply chain* da parte dei contadini il più esteso possibile, non solo per ottimizzarne il ritorno economico, ma soprattutto per sostenere una gestione della conoscenza che faciliti il processo di innovazione e il costante adeguamento della produzione alle esigenze del mercato. Massimizzando di conseguenza l'efficienza dell'intera filiera produttiva. Naturalmente nei contesti caratterizzati anche da un'elevata frammentazione dei terreni agricoli e quindi da una dimensione ridotta degli appezzamenti medi e da un'ubicazione estremamente sfavorevole degli stessi i benefici derivanti dalla forma cooperativa aumentano esponenzialmente.

Una tecnica estremamente utile ed efficace per testare la validità di tali ipotesi di revisione/integrazione della letteratura sulle *marketing cooperative* è rappresentata dalla ricerca sul campo. Nessun modello matematico o analitico 'astratto' è in grado di delineare e descrivere le reali dinamiche di una organizzazione o di un sistema economico (Coase, 1992). Diversi mix o differenti combinazioni di attività e di risorse possono generare delle efficienze o delle inefficienze a seconda del contesto in cui sono 'calati' e in particolare della capacità di coordinare le differenti attività, non solamente dell'impresa, ma anche, e soprattutto, dell'intera filiera produttiva. Il presidio della *supply chain* può infatti avvantaggiare un'organizzazione, non tanto e non solo con riferimento alla riduzione dei costi di transazione, ma anche, e in particolar modo, per quanto concerne il processo di gestione e di valorizzazione della conoscenza.

Per tale motivo, si è ritenuto di approfondire due *marketing cooperative* di successo operanti in provincia di Trento, nell'Italia nord-orientale, in cui ha

sede uno dei maggiori distretti cooperativi a livello internazionale. Il contributo diretto della cooperazione alla generazione del valore aggiunto provinciale si aggira intorno al 7,5%⁵⁰, ben più elevato anche di quello registrato a livello nazionale (3,5%; cfr. cap. 1). Inoltre, il comparto che presenta il maggior peso cooperativo è proprio quello agricolo, con i 3/4 del valore aggiunto primario originato dalle produzioni dei contadini organizzati in cooperativa (28% in Italia). In particolare, in Trentino i conferimenti dei contadini-soci in cooperativa costituiscono rispettivamente il 90%, circa il 70% e oltre l'80% dei settori ortofrutticolo, vitivinicolo e lattiero-caseario.

Le cooperative esaminate nel corso del capitolo sono Sant'Orsola, il distretto dei piccoli frutti, e Melinda, il principale distretto della mela trentina.

5. Il caso Sant'Orsola

5.1 Breve ricostruzione storica e quadro evolutivo della cooperativa

La cooperativa Sant'Orsola è il prodotto dell'introduzione di una innovazione nell'agricoltura trentina, non tanto per la scelta dell'organizzazione cooperativa della produzione e della commercializzazione dei prodotti agricoli, forma storicamente molto diffusa in Trentino, ma piuttosto per la coltura selezionata. Infatti, sul territorio provinciale erano comuni le coltivazioni del melo e della vite, che però poco si adattavano alla Valle dei Mocheni, luogo di partenza del percorso imprenditoriale di Sant'Orsola. La conformazione morfologica del territorio, situato ad altitudini tra i 700 e i 1.400 metri s.l.m., e le particolari condizioni pedoclimatiche (terreni sciolti e subacidi, acqua non calcarea e sbalzi termici elevati tra il giorno e la notte) richiedevano l'adozione di una innovazione di prodotto.

La decisione di introdurre la frutticoltura nella Valle dei Mocheni è stata dettata/imposta dalla criticità della situazione in cui versava l'economia mochena nel corso degli anni '60. La profonda crisi del settore zootecnico aveva

⁵⁰ Cfr. Fontanari e Borzaga (2010).

infatti innestato un processo di migrazione dei residenti verso le opportunità garantite dalle città. Una parte di questi allevatori-contadini decise diversamente di riconvertire l'attività e di trovare una coltura adatta alla valorizzazione dei loro appezzamenti, in modo da garantirsi un reddito senza dover emigrare ed evitando quindi l'abbandono della montagna. In collaborazione con la Provincia Autonoma di Trento (PAT), una decina di giovani agricoltori locali individuarono nella professionalizzazione della produzione spontanea dei piccoli frutti la soluzione ideale per risollevare le sorti della vallata. L'implementazione della coltura seguì due modelli principali: quello emiliano-veneto per la fragola e quello elvetico-tedesco per le altre specie (cfr. Beber, 2012).

All'inizio, nel 1972, Sant'Orsola assunse la forma di associazione, per trasformarsi alcuni anni dopo (1975), su impulso della PAT, in cooperativa, acquisendo quindi una struttura imprenditoriale.

Con il trascorrere dei decenni, la cooperativa si è trasformata da fenomeno prettamente locale (mocheno) a prezioso strumento per la rivitalizzazione di terreni gravati da seri limiti di redditività sparsi sull'intero territorio provinciale. Sant'Orsola ha assicurato così un reddito o un'integrazione al reddito a molte famiglie trentine, soprattutto grazie alle innovazioni introdotte sia nella coltivazione dei piccoli frutti che nel nuovo approccio a quella del ciliegio.

In particolare, nei primi anni '90 del secolo scorso, la crisi dovuta alla scarsa qualità della fragola ha portato all'introduzione di una variante della tecnica del 'fuori suolo' individuata da alcuni soci in Olanda, estesa poi anche ai piccoli frutti. Queste nuove tecniche di coltivazione, abbinate agli sforzi profusi nell'attività di ricerca e sviluppo, hanno determinato un incremento significativo del livello qualitativo del prodotto e della resa, favorendo la nascita di un decennio d'oro caratterizzato dall'elevata diffusione di nuovi impianti.

Tale dinamica si è ripetuta successivamente anche con il ciliegio. Infatti, a partire dalla metà degli anni '90, a seguito dell'acquisizione di alcune cooperative limitrofe, le ciliegie sono entrate a far parte della gamma di prodotti offerti da Sant'Orsola. In quel periodo, però, pure la cerasicoltura provinciale scontava gli effetti di una grave crisi di redditività. Con il sostegno finanziario della Provincia Autonoma di Trento, è stata operata perciò una razionalizzazione della moltitudine di varietà di ciliegia in uso, ormai datate, introducendone di nuove con l'applicazione di portainnesti 'seminanzianti'⁵¹. Alla stregua della vicenda della fragola, la soluzione implementata ha prodotto un incremento significativo della resa e quindi dell'*appeal* della specie nei confronti dei potenziali coltivatori.

Già da questo breve *excursus* emerge come fin dalle sue origini Sant'Orsola si sia contraddistinta per un'impostazione *problem solving*, che ha incentivato e privilegiato l'acquisizione e la produzione di nuova conoscenza e innovazione quale mezzo 'superiore' per recuperare competitività territoriale (collettiva), soprattutto attraverso l'attivazione e lo sfruttamento di sinergie con altri attori strategici (interni ed esterni).

L'evoluzione della cooperativa Sant'Orsola può essere sintetizzata in 5 tappe principali:

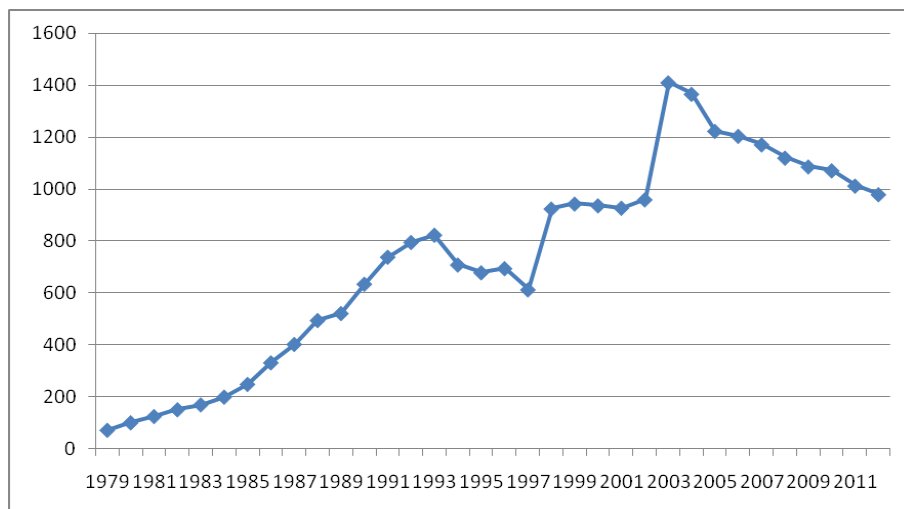
1. dal 1972 al 1993 la cooperativa si caratterizza per una produzione poco strutturata e organizzata. Essa riesce comunque ad espandersi in altre aree, rendendo necessario lo spostamento della sede a Pergine Valsugana, all'imbocco della Valle dei Mocheni, in un nuovo stabilimento;
2. dal 1993 al 2003 si registra un continuo incremento di soci e di produzione, che determina una fase di crescita della cooperativa;

⁵¹ In modo da diminuire l'altezza degli alberi e di velocizzare l'operazione di raccolta, rendendola meno complicata e incrementando di conseguenza la produttività per addetto. Tenuto conto che il valore di mercato di queste nuove varietà era nettamente superiore a quello delle *cultivar* storiche (due/tre volte superiore).

3. tra il 2004 e il 2005 la cooperativa è interessata da una crisi in seguito all'incorporazione di altre cooperative indipendenti e alle tensioni tra i vecchi e i nuovi soci e tra i soci e i dirigenti, che porta a una graduale diminuzione della base sociale;
4. dal 2006 al 2012 si attua una riorganizzazione aziendale, in particolare a livello dirigenziale. Si aumenta il peso specifico dei piccoli frutti, riducendo quello della fragola. Si punta sulla circolazione dell'informazione tra i soci e su un'intensa attività di ricerca;
5. all'inizio del 2013 si verifica un punto di rottura con l'indirizzo manageriale finora adottato, che determina la sostituzione del direttore generale, per facilitare un'ottimizzazione della struttura organizzativa, al fine di recuperare un adeguato livello di remunerazione per i soci.

Nella prima fase del suo percorso imprenditoriale Sant'Orsola ha conosciuto una continua crescita dei contadini aderenti, che, dai 71 del 1979, sono arrivati a 823 nel 1993 (fig. 4.2). L'apertura del nuovo corso incentrato sulla qualità e sull'introduzione di nuove tecniche colturali e di nuove varietà ha comportato la comparsa di crescenti contrasti tra i soci e la dirigenza. Questa conflittualità è sfociata in una prima riduzione della base sociale, che nel 1997 ha raggiunto quota 612. L'acquisizione di una cooperativa limitrofa nel 1998 ha permesso a Sant'Orsola di recuperare il consenso perduto durante questa fase di grande innovazione e di superare addirittura i livelli del 1993, con quasi 1.000 associati (924). Questa quota è stata superata nettamente nel 2003 quando i soci sono diventati 1.410, in seguito all'accorpamento di un'altra cooperativa situata proprio nei pressi della sede di Sant'Orsola. Gli eventi che hanno segnato la storia della società a partire dal 2004, in particolare il caso 'fragola' e i dissidi tra i nuovi e i vecchi soci, hanno prodotto una riduzione costante della base sociale, talché attualmente alla cooperativa aderiscono 979 contadini-soci.

Figura 4.2 – Andamento della base sociale di Sant’Orsola - anni 1979 – 2012



Fonte: Sant’Orsola sca.

Nella fase attuale il vero traino della cooperativa è rappresentato dai piccoli frutti, in particolare dal lampone. Lo stabile posizionamento della richiesta di lampone nel mercato estivo dei prodotti di montagna è stato raggiunto a seguito della difficoltà degli altri *competitor* ad intraprenderne la coltura, caratterizzata da una forte barriera all’entrata in termini di *know-how* e di costo per Kg. Diversamente, la fragola, molto diffusa a livello nazionale, è stata interessata verso i primi anni del Duemila da un severo abbassamento del prezzo. Questo fenomeno è stato determinato dalla decisione di molti produttori italiani di ritardare la produzione della fragola, alzando l’altitudine delle coltivazioni (p.e. Appennino, Lessinia) per sfruttare la potenzialità e gli elevati margini di guadagno garantiti da tale mercato, che avevano attirato anche l’interesse dei *competitor* tedeschi e olandesi. Tale processo ha generato la grave crisi aziendale del 2004 - 2005 e il conseguente riposizionamento della cooperativa con la definizione di una nuova ‘gerarchia’ dei prodotti da coltivare e da commercializzare.

Fino a quel momento la fragola aveva rappresentato il principale prodotto di Sant’Orsola, con un contributo alla generazione del fatturato della cooperativa superiore al 50%. In virtù dell’entità dell’apporto di tale coltura, i grandi

coltivatori di fragola avevano acquisito il pieno controllo della cooperativa, monopolizzando l'informazione e la sua circolazione ed escludendo di fatto gli altri soci dal processo decisionale.

Il crollo dei prezzi della fragola e la messa in discussione della leadership di questi produttori (*full-time*) fecero emergere la loro insofferenza verso una gestione centralizzata della produzione, che a loro avviso deponeva a favore dei contadini *part-time*.

In aggiunta, le acquisizioni di altre zone produttive (cooperative), che nel corso di quegli anni avevano interessato Sant'Orsola, produssero ulteriori elementi di attrito, minando l'identità dell'organizzazione.

Si crearono quindi due livelli di contesa (mossi dai soci dissidenti). Il primo concernente il costo per i servizi collettivi (indicato come sussidio per i piccoli soci *part-time*); il secondo riguardante il presunto abbassamento del livello medio della qualità della frutta commercializzata dalla cooperativa causato dai soci delle nuove aree di produzione.

In totale disaccordo con il nuovo *management*, i grandi produttori di fragola proposero, quale soluzione a quelle che loro ritenevano le reali problematiche della cooperativa (sistema produttivo), l'introduzione di una tassa di ammissione di oltre 3 mila euro⁵² per erigere una barriera all'entrata da usare come deterrente nei confronti dei piccoli contadini *part-time*.

La linea che prevalse fu però quella suggerita dalla nuova direzione generale e portò all'uscita dei soci dissidenti.

La strategia controversa di valorizzazione delle altre colture ha portato Sant'Orsola a diventare l'impresa leader nel settore dei piccoli frutti in Italia.

La cooperativa vende mediamente il 90% del valore della produzione sul mercato nazionale. Sant'Orsola riesce infatti ad 'isolarsi' dalla competizione internazionale grazie alla particolare struttura della distribuzione italiana, che

⁵² Portando come esempio il caso di una cooperativa belga.

risulta estremamente frammentata⁵³. A livello nazionale, quindi, l'organizzazione cooperativa ha consentito a Sant'Orsola di mantenere nel tempo il vantaggio competitivo da *first mover*, attraverso un presidio totale della filiera produttiva. Ciò si è verificato in particolare con i piccoli frutti, sconosciuti al mercato italiano prima della comparsa della cooperativa mochena negli anni '70.

I risultati della cooperativa sono invece meno significativi se si considera il suo posizionamento sui mercati esteri. Questa situazione è determinata dai prezzi dei suoi prodotti che non risultano competitivi, nonostante la notevole qualità garantita all'acquirente. Fin'ora un abbassamento dei prezzi non è parso comunque praticabile dati i più alti costi di produzione dei piccoli frutti rispetto ad altre regioni europee.

La preminenza di Sant'Orsola nel mercato interno dei piccoli frutti risulta chiaramente dalle tabb. 4.1 e 4.2. Come si evince, il maggior produttore di piccoli frutti in Italia è il Trentino-Alto Adige, con una quota di mercato pari al 55,3%, attribuibile per oltre l'80% alla sola Provincia di Trento. Mentre per la fragola e la ciliegia, la rilevanza regionale si abbassa decisamente, risultando marginale e attestandosi rispettivamente al 3,8% e all'1,6%.

L'analisi delle quote per impresa confermano tale situazione, ma segnalano altresì il ruolo specifico di Sant'Orsola nel comparto dei piccoli frutti, che diventa il punto di forza della cooperativa, con una quota del 45% del rispettivo mercato⁵⁴. Tale risultato è avvalorato da una valutazione delle quote di mercato dei *competitor*. L'analisi indica il Consorzio Aurora quale maggior concorrente di Sant'Orsola, con una copertura del 9,1% del mercato. Interessante è notare che questo consorzio trae origine dalla cooperativa della Valsugana. 'Aurora' è stato infatti costituito a seguito della crisi del 2004-05 con

⁵³ Oltre alle catene della gdo, esiste una domanda interna estremamente polverizzata rappresentata dal *normal trade*. I costi di transazione per un *competitor* internazionale risulterebbero quindi troppo elevati, dovendo contrattare con un numero considerevole di intermediari, rendendo perciò preferibile rivolgersi a paesi con un sistema distributivo più unitario (p.e. Gran Bretagna).

⁵⁴ Il dato include anche la produzione dei soci fuori provincia.

l'uscita dalla cooperativa Sant'Orsola di alcuni grandi produttori di fragola dell'Altopiano di Pinè e del veronese e la definizione di un'organizzazione più decentrata della produzione⁵⁵.

Tabella 4.1 - Produzione italiana di fragole, ciliegie e piccoli frutti per regione (in t)

Regione	Fragole	%	Ciliegie	%	Piccoli Frutti	%
Piemonte	2.233	1,5	2.412	2,1	1.445	26,2
Lombardia	636	0,4	2.077	1,8	424	7,7
Veneto	15.405	10	14.581	12,6	64	1,2
Trentino - A. A.	5.914	3,8	1.814	1,6	3.053	55,3
Emilia Romagna	16.687	10,8	10.500	9,1	42	0,8
Lazio	10.536	6,8	3.603	3,1	40	0,7
Campania	58.265	37,9	26.498	23	0	0
Puglia	573	0,4	44.476	38,5	12	0,2
Basilicata	12.930	8,4	716	0,6	6	0,1
Altre	30.695	19,9	8.779	7,6	435	7,9
Italia	153.874	100,0	115.456	100,0	5.521	100,0

Fonte: Apot (2010).

Tabella 4.2 - Produzione italiana di fragole, ciliegie e piccoli frutti per produttore (in t)

Produttori	Fragole	%	Ciliegie	%	Piccoli Frutti	%
Sant'Orsola	2.000	1,3	1.000	0,9	2.500	45,0
Aurora	1.000	0,6	0	0,0	500	9,1
CIO	800	0,5	100	0,1	200	3,6
Altri	150.074	97,1	114.356	99,0	2.321	42,0
Italia	153.874	100,0	115.456	100,0	5.521	100,0

Fonte: Sant'Orsola - M. Scrinzi (2010).

Per mantenere la sua posizione di preminenza come fornitore e leader nel mercato dei piccoli frutti, Sant'Orsola deve garantire agli acquirenti un flusso annuale costante di produzione dell'intera gamma di prodotti. La collocazione

⁵⁵ Il Consorzio Aurora si occupa sostanzialmente della fase della commercializzazione, mentre la conservazione e la lavorazione del prodotto è assegnata ai singoli soci.

temporale della maturazione della frutta trentina comprende il periodo da giugno a fine ottobre. Essa risulta ideale dal punto di vista della valorizzazione della merce conferita dai soci, in quanto non sovrapposta alla produzione italiana, ma estremamente problematica sul fronte delle garanzie richieste dalla distribuzione.

Inoltre, la possibilità di lavorare a ciclo continuo per l'intero anno si traduce in un fattore positivo anche per la cooperativa, perché le consente non solo di diminuire l'impatto dei costi fissi, e quindi di sfruttare maggiormente le economie di scala, ma anche di ottimizzare di conseguenza l'utilizzo dell'impianto. Sant'Orsola ha agito infatti seguendo proprio tale logica, ma nel contempo ha cercato di rafforzare il proprio marchio, e dunque la propria posizione dominante sul mercato nazionale, attraverso il ricorso a produzione fuori provincia, associando produttori o acquistandone semplicemente la merce, e selezionando attentamente alcuni fornitori all'estero. La scelta delle zone produttive e dei produttori è avvenuta tenendo presente la qualità del prodotto e i periodi dell'anno in cui il mercato sarebbe rimasto scoperto attingendo ai soli piccoli frutti prodotti in Trentino.

Tabella 4.3 - Provenienza della produzione commercializzata da Sant'Orsola (in %)

	Trentino	Italia	Estero	Totale
Soci	61	15	0	76
Terzi	0	8	16	24
Totale	61	23	16	100

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca.

La cooperativa accorpa infatti nella base sociale, oltre ai produttori trentini, anche soci dalla provincia di Verona e dalla Calabria. La produzione italiana da non soci viene invece acquistata in particolare in Toscana, Piemonte, Campania e recentemente anche in Sicilia. Infine, durante il periodo invernale, Sant'Orsola si rifornisce da coltivatori dell'America Latina. Dal lato commerciale, si è deciso

di vendere a marchio 'Sant'Orsola' solamente il *made in Italy*, utilizzando un secondo *brand*, 'Piccoli Frutti', per i prodotti di origine straniera.

Tale mix di produzione si compone come segue. Del prodotto complessivamente commercializzato dalla cooperativa, il 76% è conferito dai soci, nello specifico il 61% dalla provincia di Trento e il 15% dal resto d'Italia; mentre il rimanente 24% è acquistato per 2/3 all'estero e per 1/3 in Italia (tab. 4.3).

La tab. 4.4 descrive la strategicità degli acquisti di frutta nell'incremento della percentuale di consumi soddisfatti da Sant'Orsola: per il mirtillo da 19,6% a 35,7%; per il lampone da 25,8% a 32,3%; per il ribes da 63,6% a 72,7% e per le altre colture da 45,5% a 72,7%.

Tabella 4.4 - Consumi italiani di piccoli frutti 'veicolati' da Sant'Orsola (in %)

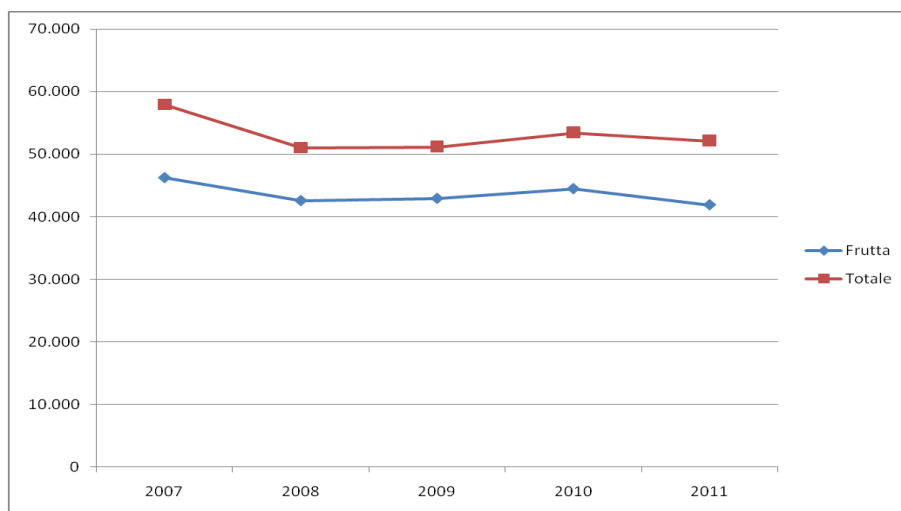
Specie	Produzione SO	Vendite SO	Consumi
Mirtillo	19,6	35,7	100,0
Lampone	25,8	32,3	100,0
Ribes	63,6	72,7	100,0
Altre (more, fragoline, ecc.)	45,5	72,7	100,0

Fonte: Agroter (2006).

L'analisi del fatturato della cooperativa nell'intervallo 2007 - 2011 mostra un calo degli introiti in corrispondenza con l'uscita dei produttori di fragola nel 2008, da 57,9 a 51 milioni di euro (fig. 4.3). Negli anni successivi, 2009 e 2010, i ricavi della cooperativa, sia totali che della sola frutta, hanno registrato invece una certa stabilità, presentando una sensibile crescita annuale. Diversamente, nell'ultima annualità la cooperativa ha risentito della compresenza di alcuni fattori negativi: la sovrapposizione della maturazione della fragola italiana ed europea con quella trentina; lo scarso impiego della 'copertura' degli impianti di ciliegio e la comparsa della '*Drosophila Suzukii*', un insetto che ha aggredito le

coltivazioni di piccoli frutti e per il quale non si è ancora riusciti a trovare una soluzione definitiva e completamente efficace.

Figura 4.3 – Fatturato totale e della frutta di Sant’Orsola – anni 2007 – 2011 (in migliaia di euro)

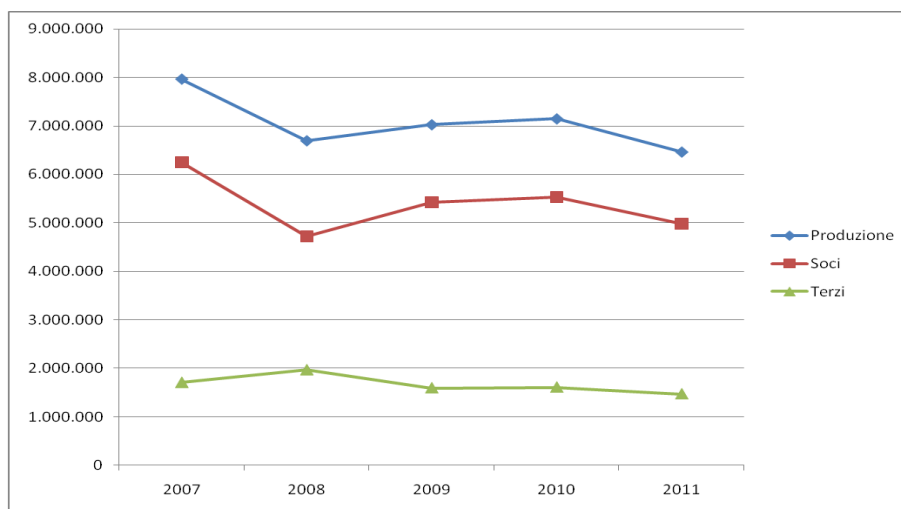


Fonte: Sant’Orsola sca.

La significativa diminuzione della quantità di prodotti commercializzati da Sant’Orsola nel 2011 rispetto all’annata precedente, da 7,14 a 6,46 milioni di Kg, e determinata soprattutto dalla riduzione del conferito dei soci da 5,53 a 4,99 milioni di Kg, è la conseguenza di tali problematiche (fig. 4.4).

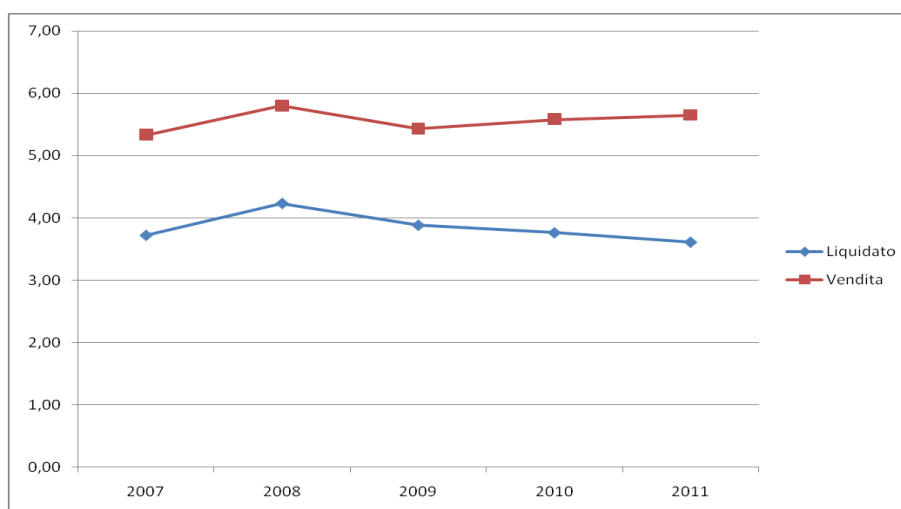
L’esame dei prezzi ottenuti sul mercato dalla cooperativa dimostra come essa sia riuscita a mantenerli in crescita, seppure flebile, anche nel 2011, 5,65 €/Kg rispetto ai 5,58 del 2010 (fig. 4.5). L’utilizzo dei canali di vendita evidenzia inoltre un recupero del fatturato perso nell’export, arrivato nel 2011 all’8% degli introiti totali, attraverso la grande distribuzione nazionale, che è passata dal 54% al 59% (tab. 4.5). Un ruolo importante nella valorizzazione dei piccoli frutti è stato svolto dai ‘misti’ (cfr. par. 5.2.3), con un aumento del prezzo per Kg dai 7,70 euro di inizio periodo agli 8,93 del 2011.

Figura 4.4 – Quantità di frutta commercializzata da Sant’Orsola per fornitore - anni 2007 - 2011 (in Kg)



Fonte: Sant’Orsola sca.

Figura 4.5 – Prezzo di vendita e prezzo liquidato ai soci per Kg di produzione - anni 2007 - 2011



Fonte: Sant’Orsola sca.

Tabella 4.5 – Distribuzione del fatturato di Sant’Orsola per canale distributivo*
– anni 2007 – 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Normal trade	36,2	32,2	31,9	33,6	32,9
Gdo	51,0	56,3	56,0	54,0	59,0
Export	12,9	11,4	12,5	12,4	8,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

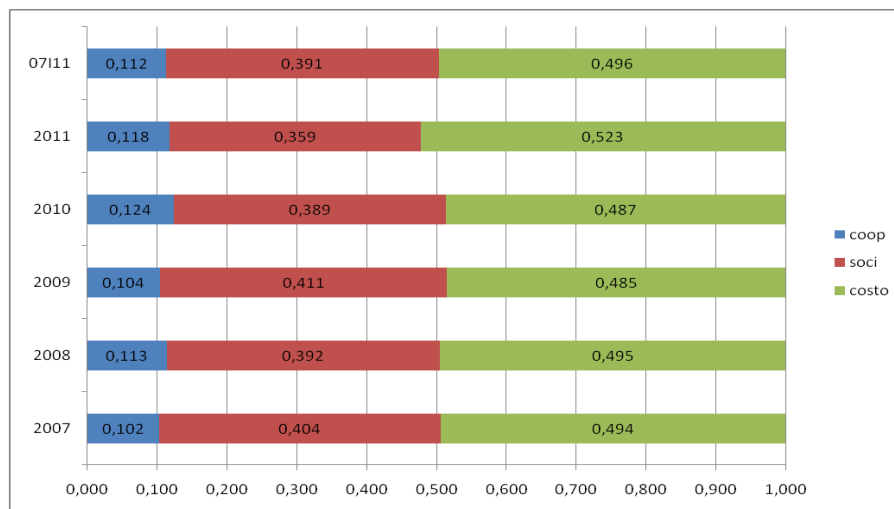
* Al netto degli sconti.

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant’Orsola sca.

Il problema più grave che però sta affliggendo la cooperativa riguarda la diminuzione della quantità e della qualità che si sono verificate a causa delle criticità suesposte. Infatti, riducendosi l’utilizzo degli impianti, si è verificato un incremento dell’incidenza dei costi fissi sul liquidato dei soci, che ne ha comportato una diminuzione. Dai 4,23 €/Kg pagati ai contadini nel 2008 si è arrivati a un prezzo di liquidazione di 3,61 nel 2011. Nella fig. 4.5 emerge chiaramente il continuo allargamento della forbice tra il prezzo di vendita e quello liquidato ai soci. La fig. 4.6 mostra in particolare come nel 2010, a fronte di una stazionarietà dei costi intermedi⁵⁶ rispetto all’anno precedente (0,487 vs. 0,485 per euro di valore della produzione ottenuto sul mercato), il valore trattenuto a valle sia cresciuto significativamente, 0,124 vs. 0,104, portando il liquidato da 0,411 a 0,389. In aggiunta, nell’ultimo esercizio si nota come l’aumento del peso specifico della produzione di terzi (non soci) abbia incrementato ulteriormente la quota di valore destinata all’esterno del sistema produttivo. Questo pericoloso circolo vizioso di concause ha prodotto una drastrica riduzione della resa per ettaro, che dai 49.130 euro di inizio periodo è scesa a 43.594 euro nel 2011 (-11,3%), compromettendo notevolmente la redditività delle aziende agricole dei soci.

⁵⁶ Contiene anche gli acquisti di frutta da fornitori non soci.

Figura 4.6 - Ripartizione del valore della produzione generato dal sistema Sant'Orsola per destinazione - anni 2007 - 2011 (per unità di valore)



Fonte: elaborazioni personali su bilanci d'esercizio Sant'Orsola sca.

La soluzione delle criticità della cooperativa, intesa quale sistema produttivo nel suo complesso, richiederebbe fiducia, coesione e condivisione di un progetto comune. Componenti che durante gli ultimi travagliati anni di Sant'Orsola si sono incrinati in seguito alle diverse operazioni di acquisizione che hanno incrementato esponenzialmente la complessità della gestione, sia degli interessi (eterogenei), che dell'impresa stessa. Le competenze agronomiche e la capacità innovativa da sole non bastano, soprattutto al cospetto di un'organizzazione che nel tempo ha assunto dimensioni considerevoli (oltre 50 milioni di euro). In aggiunta, l'aggregazione *tout court* quale mezzo per aumentare la scala produttiva e dunque l'efficienza non è sufficiente. A maggior ragione, se, come nel caso Sant'Orsola, la base sociale risulta estremamente eterogenea, non solo dal punto di vista delle produzioni, ma anche per quanto riguarda le tradizioni e le culture specifiche dei territori delle differenti aree produttive.

I punti critici che si sollevano sono quindi essenzialmente due: la condivisione di un progetto comune; la predisposizione delle condizioni per renderlo efficacemente (ed efficientemente) operativo.

In primo luogo, i soci devono essere sensibilizzati e (in)formati per diventare consapevoli dei vantaggi (potenziali) derivanti dall'adesione ad una certa forma organizzativa, soprattutto nel settore agricolo e in particolare nel contesto in cui opera Sant'Orsola. Ai soci va fatto comprendere, nello specifico, quali sono le condizioni (i comportamenti) che permettono a questi vantaggi di emergere e di essere potenziati. Con loro vanno condivise (soprattutto nei casi di elevata eterogenità della base sociale, specialmente se culturale) le modalità, anche organizzative, che possono favorire lo sviluppo di un adeguato livello di capitale sociale⁵⁷ (non nell'accezione monetaria), indispensabile per il rispetto delle regole di funzionamento dell'intero sistema produttivo (rete di rapporti), pena l'inefficienza collettiva. Un sistema a rete di questo tipo non può infatti funzionare se non attraverso il raggiungimento di un allineamento delle singole operazioni (azioni) verso un obiettivo comune. L'assenza di queste condizioni depotenzia i benefici derivanti dall'aggregazione della produzione. Alla sua base deve esserci perciò un progetto chiaro, accettato e condiviso dai soci confluenti. La sequenza da rispettare, quindi, prevede prima la condivisione e poi l'aggregazione. In questo caso non vale infatti la proprietà commutativa: invertendo l'ordine dei fattori si rischia di pregiudicare *ex post* la sopravvivenza dell'organizzazione. Questo tipo di impostazione serve in particolar modo per minimizzare gli effetti negativi dell'intervento di variabili esogene sul sistema produttivo (avversità meteorologiche, infestazioni, ecc.). In presenza di una buona dotazione di capitale fiduciario e di coesione interna alla base sociale, la comunione d'intenti può permettere di affrontare efficacemente anche le criticità.

In secondo luogo, va sottolineato che le condizioni appena enucleate si possono facilmente disperdere e che le ripercussioni negative di eventi non controllabili possono amplificarsi se il sistema non dispone (e non è il frutto) di adeguate competenze manageriali. L'attività a valle della catena produttiva, raggiunte

⁵⁷ Cfr. Hong, Sporleder (2007).

certe dimensioni, e dati pure i livelli crescenti di complessità del mercato ortofrutticolo e di articolazione dei servizi richiesti, necessita infatti di un'organizzazione efficiente e di una gestione oculata delle risorse. Quest'ultimo aspetto non è meno importante del primo (coesione e condivisione di un progetto comune) ed insieme formano il collante che serve a sorreggere e a sviluppare i benefici insiti nell'azione collettiva (cooperativa agricola) a vantaggio dell'intero sistema produttivo locale e dunque degli attori e del territorio coinvolti.

L'insediamento nel 2013 del nuovo *management* di Sant'Orsola ha portato ad una ricalibratura di queste due componenti. Innanzitutto, cercando di introdurre un adeguato sistema di controllo dei costi e di definire una più efficiente, e soprattutto effettiva, distribuzione delle responsabilità (sostanziali), ovvero uno schema di incentivi finalizzato al miglioramento della *performance* interna. Secondariamente, rivedendo lo Statuto della cooperativa, e dunque le regole che disciplinano la vita sociale dell'organizzazione⁵⁸.

Questo punto di rottura, a cui si è giunti anche grazie agli effetti dirompenti dell'azione di fattori esogeni negativi (cfr. riduzione quantità), ha permesso quindi a Sant'Orsola di riflettere sulle debolezze strutturali che si erano venute a determinare nella cooperativa e di individuare una strada condivisa per risolverle.

⁵⁸ Nello specifico, l'Assemblea Straordinaria di fine ottobre 2013 ha approvato una serie di modifiche per accelerare e rendere più efficiente il processo decisionale (cfr. par. 5.2.1). In questa sede, i soci e il nuovo *management* hanno di fatto sancito un nuovo patto con l'assunzione di impegni chiari e reciproci.

5.2 Governance dell'impresa e della filiera produttiva

5.2.1 Disegno istituzionale

Sant'Orsola è un'organizzazione a rete di agricoltori delle vallate trentine⁵⁹, che fornisce ai propri associati una serie di servizi, dai vari lavori in campagna fino alla commercializzazione. Più precisamente, essa è una struttura intermedia costituita dai contadini per garantirsi un'assistenza specializzata e qualificata, allo scopo di massimizzare il reddito delle loro aziende agricole.

A differenza delle classiche *marketing cooperative*, Sant'Orsola è nata con l'intento di sviluppare un *pool* di conoscenze e competenze per l'implementazione di una coltura di nuova sperimentazione, non solo a livello provinciale ma anche nazionale. Solo successivamente l'azione congiunta ha ricercato l'aggregazione della produzione per finalità di *countervailing power* e per offrire ulteriori servizi collettivi sempre più specializzati, non solo a vantaggio dei soci ma anche per soddisfare le richieste avanzate dalla distribuzione.

I produttori agricoli di Sant'Orsola si caratterizzano infatti per una dimensione media estremamente ridotta e la maggior parte di essi trova in questa coltura una fonte integrativa del reddito familiare (contadini *part-time*). Dunque, se la scelta della coltura ha permesso di valorizzare le superfici ridotte delle aree marginali di montagna⁶⁰, la decisione di fondare una cooperativa ha consentito di valorizzare la coltura stessa, in un circolo virtuoso di rafforzamento del reddito dell'agricoltore e del valore del suo terreno.

In particolare, nel corso del tempo, la cooperativa ha assunto un ruolo decisivo nella promozione e nel controllo della qualità lungo la filiera produttiva e nella 'tutela' degli investimenti specifici dei soci. Le innovazioni introdotte in

⁵⁹ Cooperativa di produttori agricoli di piccoli frutti (mirtillo, ribes, mora, ecc.), fragole e ciliegie.

⁶⁰ I piccoli frutti rappresentano infatti una soluzione 'strategica' per la valorizzazione di terreni incolti o comunque destinati all'abbandono se non adeguatamente remunerativi, soprattutto se di piccole dimensioni.

campagna, soprattutto con riferimento alle tecniche di coltivazione e alle nuove varietà, sono state infatti realizzate e diffuse sul territorio grazie alla particolare struttura proprietaria e di *governance* della *supply chain* dei piccoli frutti.

Cionondimeno, Sant'Orsola si presenta come una *marketing cooperative* tradizionale, caratterizzandosi per l'applicazione *in toto* dei classici e tanto discussi principi cooperativi. La regola decisionale 'una testa, un voto', la 'porta aperta' e il servizio 'al costo' costituiscono i pilastri che disciplinano il funzionamento della cooperativa. Dal punto di vista finanziario, inoltre, non è prevista alcuna remunerazione né rivalutazione della quota sociale. Il contadino ammesso nella base sociale dell'organizzazione si impegna a versare un quota di ammissione *una tantum* di 300 euro, senza la previsione di una sua restituzione all'uscita del socio. In questo modo, si è cercato di attenuare la 'volatilità' della base sociale. La cifra è comunque accessibile e non può perciò essere intesa come una barriera per indebolire il principio della 'porta aperta' in entrata. Anche in uscita non esistono particolari vincoli, trascorso un anno dall'ingresso nella base sociale, il socio può esercitare il diritto di recesso.

Per incrementare la propria liquidità, la cooperativa ha definito uno strumento particolare denominato 'fondo per l'autofinanziamento'⁶¹. Tale fondo si alimenta attraverso una trattenuta annuale del 3% sul valore del prodotto conferito dai soci, che viene restituita infruttiferamente con cadenza quinquennale. Tale metodo consente alla cooperativa di raccogliere una quota annuale di circa 600 mila euro⁶². Questi importi figurano nella posta di bilancio 'Debiti verso soci', ma in realtà sono dei prestiti a 'tasso zero' dei contadini-soci, che di fatto cedono temporaneamente a valle della produzione parte del fatturato della loro azienda.

In aggiunta, il nuovo corso seguito alla crisi aziendale del 2004/05 aveva cercato anche di ricomporre la complessità di interessi della base sociale all'interno del cda, dando *voice* all'eterogeneità di preferenze nell'organo

⁶¹ Presente in tutte le cooperative trentine.

⁶² Al lordo della quota trattenuta 5 anni prima che viene restituita contestualmente.

esecutivo. Nello specifico, attraverso la definizione di un 'algoritmo' che distribuiva i posti nel cda in base alla media aritmetica delle incidenze sul numero totale dei soci e sul valore complessivo del prodotto conferito. La media era calcolata, *in primis*, con riferimento alle tipologie di prodotto e, successivamente, ripartita per zona produttiva. Tale sistema era applicato ai soci trentini; ai soci fuori provincia era riservato invece un posto a rotazione.

Recentemente, però, a causa dell'attuale crisi aziendale, si è propeso per l'accantonamento di questa regola e per la riduzione graduale dei membri del cda da 21 a 12⁶³. Tale regola è stata infatti interpretata dal nuovo *management* come una forzatura che di fatto aveva trasferito lo scontro nell'organo esecutivo e lo aveva bloccato su posizioni di parte, rallentandone eccessivamente il processo decisionale, con una conseguente grave perdita di efficienza.

Un altro punto chiave che concerne invece l'equilibrio finanziario, e dunque la solidità dell'impresa, è riferito alle modalità, tuttora in corso, di attribuzione dei costi operativi. Se in merito ai costi variabili essa è stata determinata molto semplicemente in proporzione alla quantità conferita, non così immediata, scontata e condivisibile è stata l'imputazione dei costi fissi. Tale materia è stata infatti oggetto di dibattito e di ulteriori forti scontri all'interno della cooperativa. Dall'acceso confronto è comunque prevalsa quella che può essere definita come una compartecipazione 'mutualistica' ai costi fissi dell'impresa. La cooperativa utilizza un sistema di attribuzione di tali costi basato non sulla quantità, ma sul peso percentuale del valore dei prodotti conferiti sul fatturato complessivo. Tale scelta ha inteso determinare una partecipazione maggiore alla copertura dei costi fissi delle specie con un più elevato prezzo di mercato. Bisogna infatti tener presente che l'ampia gamma di prodotti offerti da Sant'Orsola genera una notevole differenziazione del valore delle produzioni dei soci e quindi dei loro interessi e degli equilibri economici delle loro aziende agricole. Se la cooperativa avesse scelto di ripartire i costi fissi proporzionalmente alla quantità, la merce con un prezzo di realizzo inferiore

⁶³ Deliberate dall'Assemblea Straordinaria del 26/10/2013.

sarebbe stata penalizzata ulteriormente. In questo modo, si è cercato di raggiungere un bilanciamento obiettivo e oggettivo degli interessi dei soci, implementando dal punto di vista economico il principio mutualistico alla base del movimento cooperativo.

Il caso Sant'Orsola mette quindi in evidenza come, soprattutto in presenza di un'elevata differenziazione della base sociale, l'attenzione vada posta sul disegno istituzionale della cooperativa nel suo complesso e non solo sul sistema di attribuzione dei diritti di proprietà (*'ill-defined' à la Cook*).

5.2.2 Il presidio della *supply chain* e della conoscenza attraverso la cooperativa

Come è già stato anticipato, Sant'Orsola opera lungo tutta la filiera produttiva della frutta fresca, con particolare riferimento alla produzione e alla commercializzazione di piccoli frutti, fragole e ciliegie.

Nella *supply chain* si possono identificare quattro nodi principali (fig. 4.7): i fornitori di input per l'agricoltura (*input*), le aziende agricole (*farm*), i commercianti all'ingrosso (*wholesale*) e i rivenditori al dettaglio (*retail*).

Figura 4.7 - *Supply chain* della frutta fresca



I contadini controllano individualmente il secondo nodo, ovvero la coltivazione e la produzione di piccoli frutti (*farm*), e collettivamente il terzo, ovvero le fasi di conservazione e commercializzazione all'ingrosso (*wholesale*)⁶⁴. In realtà, però, Sant'Orsola coordina e, a volte, gestisce e svolge attività anche negli altri due nodi agli estremi della catena.

⁶⁴ Anche se, come emerge dalla trattazione del caso, le attività svolte dalla cooperativa sono decisamente più complesse e articolate, soprattutto per quanto riguarda la gestione della conoscenza lungo la filiera.

Nello specifico, la cooperativa ha sviluppato, con riferimento al nodo degli input, un'intensa e proficua attività di selezione per talune specie e di miglioramento genetico per altre varietà coltivate dai soci, oltre che di supervisione e di implementazione dell'attività vivaistica. Il presidio di tale nodo si estende anche all'individuazione dei mezzi tecnici (antiparassitari, torba, materiale per la costruzione degli impianti, ecc.) più idonei, ai fini dell'ottimizzazione della produzione degli associati. In quest'ultimo caso, la cooperativa funge da centro d'acquisto, sfruttando le economie di scala per cercare di calmierare il costo degli input.

Per quanto concerne invece il nodo del *retail*, Sant'Orsola svolge una minima attività di vendita al dettaglio presso la propria sede, sia di prodotti finali, come i piccoli frutti e l'ortofrutta in genere, sia di beni intermedi, quali piante e torba⁶⁵. La fase della distribuzione al dettaglio è però di fatto delegata e compete alla grande distribuzione organizzata e al cosiddetto *normal trade*⁶⁶.

Lungo l'intera filiera 'Sant'Orsola' svolge un ruolo particolarmente importante nella gestione, nel presidio e nel controllo della qualità. Il legame tra i nodi 'wholesale' e 'retail' trova infatti un *continuum* nel nodo *farm* e, come evidenziato più avanti, anche in quello degli *input*. Lo studio delle relazioni tra i nodi diventa quindi un passaggio necessario per approfondire la strategicità della

⁶⁵ Sant'Orsola ha esternalizzato inoltre presso tre laboratori artigianali, di cui due locali, la trasformazione di una quantità estremamente ridotta della frutta di prima categoria conferita dai soci, allo scopo di rafforzare ulteriormente il marchio, offrendo confetture, salse, sciroppi d'elite che veicolano la qualità delle produzioni dei soci. Solitamente tali prodotti sono fatti degustare durante gli incontri e le visite in cooperativa ai turisti, clienti, ecc. e nel corso di manifestazioni sportive agli atleti. L'attività di trasformazione rappresenta infatti solamente il 4% del fatturato, pari a circa 400 mila euro, e non genera alcun margine di profitto per la cooperativa, che con gli introiti della vendita riesce a coprire esclusivamente i costi.

⁶⁶ Quest'ultimo si riferisce ai grossisti che operano in Italia sui mercati generali. A valle dei mercati generali vi sono alberghi, ristoranti, pasticcerie, mense, negozi specializzati di ortofrutta, *boutique* della frutta e ambulanti che operano nei mercati rionali. Sant'Orsola, non potendo rifornire direttamente tali mercati, si rivolge per ogni grande città (Milano, Verona, Bologna, Napoli, Trieste, ecc.) a un grossista. Questo mercato rappresenta all'incirca il 30% delle vendite della cooperativa in Italia. Esso valorizza bene il prodotto ed è quindi molto remunerativo, ma pretende un prodotto di altissima qualità. In questa fetta di mercato finisce il prodotto migliore. Un altro 60% del prodotto segue invece il canale della grande distribuzione. Ad esso viene destinato solitamente il prodotto di qualità medio-bassa. Il rimanente 10% è commercializzato all'estero. I principali Paesi di sbocco sono Germania, Svizzera, Inghilterra e Russia.

cooperativa nella gestione della qualità e della conoscenza a favore dei contadini-soci attraverso il recepimento e la soddisfazione delle richieste del mercato.

➤ *Retail* ↔ *Wholesale*

Data l'impostazione *market-oriented* della cooperativa, il rapporto tra i due nodi va dal '*retail*' verso il '*wholesale*', nel senso che Sant'Orsola ha il compito di filtrare le richieste provenienti dal mercato, attraverso però una relazione e un confronto continui ed in entrambe le direzioni⁶⁷.

L'elevato numero di soci complica però l'implementazione delle strategie aziendali sul lato della produzione. La qualità della merce conferita non risulta infatti omogenea. Ciononostante, la cooperativa deve garantire un 'mercato' a tutta la produzione dei propri associati. Pur rimanendo un'impresa *market-oriented*, ovvero che fa produrre ai soci ciò che è vendibile e recepitibile dai consumatori, Sant'Orsola non può rifiutarsi di accettare il prodotto del socio-proprietario. Per conciliare queste due esigenze, la cooperativa ha adottato un sistema complesso di valutazione e di classificazione dei prodotti in base alla qualità rilevata. Esso si suddivide in due procedure: la campionatura e l'assegnazione della frutta di prima categoria.

La campionatura (fase conferimento - accettazione) si occupa della valutazione oggettiva della merce consegnata dal socio attraverso l'analisi di un campione, la cui funzione è la determinazione del prezzo di liquidazione del prodotto conferito ed ha il compito di standardizzare e di incentivare il socio ad investire nella qualità della propria produzione⁶⁸. La campionatura rappresenta per il

⁶⁷ La cooperativa controlla direttamente le fasi di accettazione - conservazione - lavorazione e confezionamento - trasporto della frutta dei soci e dei fornitori selezionati.

⁶⁸ Sant'Orsola gestisce il processo come segue. In primo luogo, il prodotto conferito in magazzino viene raffreddato, dopodiché, dalla partita di ciascun socio viene estratto un campione per verificarne la qualità (campionatura). In seguito, il prodotto consegnato da tutti i soci viene standardizzato per pedana, ovvero per specie, qualità e calibro (unità minime di movimentazione). La pedana viene etichettata, applicando un codice a barre contenente tutte le informazioni sul prodotto e sull'*iter* seguito (tracciabilità). In aggiunta, le stesse informazioni vengono registrate in un'antenna a bassa frequenza RFID, che le trasmette al 'sistema'

socio anche un'occasione di formazione. La bolletta indicante i difetti riscontrati rilasciata alcuni giorni dopo il conferimento risulta estremamente importante per far comprendere al contadino le 'debolezze' del proprio operato, ovvero gli aspetti da migliorare per ottimizzare la propria attività e per incrementare di conseguenza il reddito dell'azienda agricola. Sulla base di tali informazioni sono predisposti i cosiddetti 'future' dei piccoli frutti: una valutazione della merce conferita la settimana precedente secondo i prezzi medi di mercato, corretta per i difetti di qualità emersi dalla campionatura. L'acconto del 70% a 60 giorni dal conferimento è quantificato proprio in questo modo; il saldo è corrisposto invece durante l'assemblea di approvazione del bilancio e segue il reale andamento delle vendite⁶⁹.

L'ulteriore classificazione che avviene per la merce di prima categoria si propone invece di valorizzare adeguatamente il prodotto. Nonostante in tale classe rientri la merce con uno standard di qualità elevato, questa può assumere diverse gradazioni (in base a pezzatura, colore, ecc.). La cooperativa procede perciò a suddividere la produzione in altre sette segmentazioni a seconda della destinazione commerciale: mercati top, mercati normali, mercati di bassa qualità, supermercati top, supermercati normali, supermercati di bassa qualità, merce per comporre i 'misti', merce da rielaborare. Aggiungendo tale ulteriore *step* alla filiera 'qualità', Sant'Orsola riesce, sfruttando le differenti esigenze dei propri clienti, ad aggiungere valore al prodotto di prima categoria che presenta delle caratteristiche 'superiori'. Questo compito spetta al 'Gruppo selezione qualità', composto da due magazzinieri formati all'interno, e quindi con un

Sant'Orsola, attraverso il dialogo con delle antenne riceventi presenti sui carrelli e sulle porte delle celle. Da questo momento, è possibile, sia supervisionare e monitorare ogni spostamento della pedana nel magazzino, sia pilotarla sui nastri trasportatori tra i vari reparti. Il ruolo dell'Accettazione conferimento' si rivela estremamente importante perché consente di esprimere un primo giudizio in merito alla conservabilità del prodotto, attraverso l'assegnazione di tre lettere: A, B e C, rispettivamente alta, media e scarsa conservabilità. Tale valutazione è importante perché permette di stabilire le priorità di vendita. Il prodotto viene quindi affidato al 'Gruppo gestione celle', che lo sistema nelle celle frigorifere. A questo punto, si attiva il 'Gruppo selezione qualità'.

⁶⁹ Quest'ultimo potrebbe riflettersi anche sull'importo anticipato, determinandone una decurtazione o un apprezzamento.

elevato *know-how* specifico all'organizzazione, una conoscenza tacita distintiva di notevole valore. Si tratta di una sorta di calibratrice 'umana' che si occupa di assegnare le pedane di merce al canale commerciale più 'adeguato'. Tale lavoro viene svolto in collaborazione con l'Ufficio commerciale e il responsabile della Sala lavorazione. Questi ultimi procedono all'evasione degli ordini attraverso lo smistamento della frutta tra le diverse linee di confezionamento, incrociando l'informazione messa a 'sistema' dal 'Gruppo selezione qualità'. Questa fase ha un ruolo strategico, in quanto consente alla cooperativa di far fronte e di gestire le oscillazioni straordinarie di quantità e/o qualità, permettendole di vendere in ogni caso tutto il prodotto. Ciò è praticabile ed è efficace con riferimento alla grande distribuzione; i mercati tradizionali, essendo statici ed esigendo sempre e comunque la qualità massima, non permetterebbero infatti di gestire la difformità qualitativa della produzione dei soci.

La cooperativa accompagna poi le proprie partite di prodotto fino al punto vendita al dettaglio, predisponendo e organizzando il servizio di trasporto, attività che dall'inizio del 2000 non è più totalmente esternalizzata, ma viene gestita in parte anche dalla cooperativa. Sant'Orsola si è dotata infatti di tre camion di proprietà che utilizza per trasportare la merce da Verona, per quanto riguarda le produzioni dei soci fuori provincia, e dalle aree trentine limitrofe (Centri di raccolta) fino alla sede della cooperativa, oppure per consegnare la frutta confezionata destinata all'evasione degli ordini nelle piattaforme principali di Trento e Verona⁷⁰. Il trasporto rimanente è svolto invece da terzisti, uno locale e tre nazionali. Tale fase è coordinata dall'Ufficio logistica', che si occupa di organizzare il trasporto e di garantire ogni giorno l'arrivo entro determinati orari della merce ai circa 200 - 250 clienti attraverso 8 - 10 camion.

In questa parte della *supply chain* Sant'Orsola si relaziona continuamente con i *buyer* della grande distribuzione e del *normal trade*, testandone le preferenze e confrontandosi con le loro esigenze commerciali. I clienti affidano alla

⁷⁰ In media, Sant'Orsola riesce comunque a gestire con i propri camion la metà del traffico da e per le due piattaforme.

cooperativa la responsabilità della garanzia della qualità nei confronti dei consumatori, vendendo tutto il prodotto a marchio 'Sant'Orsola'. La qualifica di leader e di 'specialista' dei piccoli frutti in Italia ha permesso infatti all'organizzazione di produttori trentini di valorizzare e rafforzare progressivamente il proprio marchio.

La cooperativa ha cercato comunque di costruire e mantenere anche un rapporto diretto con il consumatore finale, attraverso la somministrazione di questionari 'sul campo' presso i punti vendita. In collaborazione con Centri nazionali specializzati (Agroter, Sociometrica, Demoscopea, ecc.), l'Ufficio marketing' organizza e predispone delle indagini, sia sui 'gusti' e sulla soddisfazione del fruitore finale, che sul mercato potenziale⁷¹. Sant'Orsola riesce inoltre ad alimentare il confronto con il consumatore generico, anche attraverso una intensa corrispondenza 'telematica', grazie alla quale avviene uno scambio 'a distanza' di opinioni e di idee, bypassando il *retailer* e monitorando in prima linea il consenso e le preferenze/richieste delle famiglie.

In questa fase storica Sant'Orsola ha deciso infatti di ridimensionare l'*advertising* tradizionale e di sostituire le campagne pubblicitarie sulle principali riviste italiane con due strumenti ICT di uso ricorrente. Da un lato, con la creazione di una pagina aziendale su *Facebook*, allo scopo di confrontarsi direttamente con i consumatori, per raccoglierne i consensi o i consigli di miglioramento della propria offerta; dall'altro, con l'apertura di un canale su *Youtube* dove la cooperativa, oltre che presentare la propria attività e la propria gamma di prodotti, sta cercando di dare spazio ai propri soci, sollecitandoli a presentare la loro azienda agricola in videointerviste, in modo da accrescerne il coinvolgimento e il senso di appartenenza.

⁷¹ I risultati dei questionari sono stati importanti per riallineare le strategie aziendali. Per esempio, alla scarsa visibilità dei prodotti nel punto vendita lamentata dai consumatori, la cooperativa ha risposto nel corso del 2012 ideando e sperimentando in alcune catene alimentari nazionali dei frigoriferi 'brandizzati' con la possibilità di usufruire gratuitamente di una borsa termica per preservare la freschezza del piccolo frutto. Altri esempi riguardano il ricettario per cucinare i piccoli frutti e la graduale sostituzione della produzione straniera con il *made in Italy*.

In aggiunta, Sant'Orsola ha sviluppato un'intensa attività di marketing 'esperienziale', gestito dal Centro Visitatori allestito presso la propria sede, in cui ospita turisti, clienti, ecc., ai quali vengono esposti la storia e il funzionamento del sistema produttivo. La cooperativa organizza inoltre dei viaggi itineranti tra le coltivazioni dei propri soci in Valle dei Mocheni ('Sentiero dei piccoli frutti') e presso una serie di aziende agricole socie, specializzate anche in attività agrituristiche ('Le 9 mete del gusto'), per un soggiorno e una degustazione di piccoli frutti e di prodotti tipici locali.

Tale cambiamento strategico nell'approccio al marketing ha consentito alla cooperativa un risparmio significativo di costi. Si è passati infatti da una spesa annuale in pubblicità all'incirca di 300 mila euro a una intorno ai 30 mila euro.

➤ *Wholesale* ↔ *Farm*

La cooperativa rappresenta un interfaccia molto importante tra le aziende agricole e il mercato. Sant'Orsola si è dotata infatti di un sistema estremamente elaborato di programmazione della produzione.

Le informazioni raccolte nell'interazione con il nodo *retail - consumer* consentono alla cooperativa di conoscere le tendenze di consumo e la distribuzione dei prodotti sul mercato nel corso dell'anno. Tale conoscenza è alla base dell'attività di programmazione di Sant'Orsola, che deve generare un flusso di prodotto in grado di soddisfare la domanda, tenendo presente che la cooperativa tratta una merce altamente deperibile, che va commercializzata, in condizioni di qualità ottimale⁷², al massimo nel giro di 2 - 3 giorni. A tal fine, la cooperativa predispone una programmazione della produzione per zona: una sorta di mappatura geografica della produzione che consente di distribuire la disponibilità della merce per quantità, varietà e mese, con l'obiettivo ultimo di

⁷² Allo scopo di massimizzare la qualità della propria frutta, Sant'Orsola ha predisposto un sistema incentivante, che premia in maniera decrescente i conferimenti fatti entro mezzogiorno, in quanto consentono di evitare il raggiungimento di temperature troppo elevate ai piccoli frutti raccolti in campagna.

coprire l'intero calendario commerciale. Tale risultato è perseguito dalla cooperativa integrando la produzione trentina con la merce acquistata, sia da soci o da fornitori fuori provincia che da produttori stranieri (cfr. par. 5.1).

L'attività preparatoria e programmatoria delle produzioni si alimenta di continue riunioni settimanali tra gli Uffici commerciale e tecnico e la Commissione produzione per predisporre la pianificazione delle coltivazioni, da 1 a 3 anni, e per verificare la produzione potenziale. Quest'ultima viene stimata attraverso un *software*⁷³, che, in base al numero delle piante messe a dimora, alla data di trapianto, alla produttività per pianta e allo storico delle condizioni climatiche, fornisce un'informazione, non sempre precisa ma comunque utile in quanto indicativa, sulla quantità potenziale di produzione conferita per specie e varietà⁷⁴. Questo complesso e articolato sistema di programmazione e previsione delle produzioni ha il compito strategico di ottimizzare la commercializzazione e dunque la valorizzazione della frutta della cooperativa.

Al fine di far corrispondere le esigenze dei consumatori con quelle dei produttori agricoli, la qualità della pianta e di conseguenza della frutta rappresenta un altro tema centrale del modello produttivo di Sant'Orsola. La cooperativa persegue l'obiettivo di una ricerca continua delle proprietà cosiddette 'superiori' del prodotto, attraverso delle prove tecniche di crescita delle piante (potatura, concimazione, ecc.) presso la serra climatizzata della cooperativa, circa 400 m² di superficie riscaldata, oppure direttamente in campagna, in accordo con il socio, il quale 'cede' circa il 10% del proprio appezzamento in cambio del riconoscimento di un 'risarcimento' per il mancato guadagno (dieci prove all'anno per una spesa complessiva di circa 30 mila euro). Un'ulteriore via seguita dalla cooperativa riguarda il miglioramento

⁷³ La variabile chiave che influenza la stima, tanto della produzione quanto dei consumi, rimane comunque il clima.

⁷⁴ Nel caso della fragola, si ricorre inoltre all'analisi in laboratorio della carica fiorale della gemma delle piantine, precedentemente collocate nella serra climatizzata per anticiparne la crescita.

genetico gestito e operato presso il proprio campo sperimentale, non molto distante dalla sede e posizionato ad una altitudine media rispetto alle coltivazioni dei soci, con riferimento alle specie di lampone, fragola e fragolina. All'inizio l'attività del campo sperimentale riguardava esclusivamente la selezione delle migliori varietà presenti sul mercato per tutte le specie; successivamente, a partire dal 2000, essa si è estesa anche alla produzione di nuove varietà. Il principio guida della cooperativa è la ricerca di piante forti e vigorose, produttive, possibilmente resistenti e/o tolleranti a malattie fungine dell'apparato radicale, tolleranti agli attacchi di insetti e acari, nonché con assenza di virosi. Il frutto deve rispettare invece precisi parametri in termini di sapore, estetica, resistenza e caratteristiche organolettiche, nutrizionali e antiossidanti. Uno dei pilastri su cui la cooperativa ha fondato infatti la campagna di promozione del proprio prodotto riguarda soprattutto le sue qualità salutistiche, fatte certificare dall'Università di Padova. La salubrità della frutta è garantita inoltre dall'adesione al Protocollo sulla 'Lotta Integrata' e dalla certificazione GlobalGap⁷⁵.

Nel corso del tempo, l'attività svolta nel 'campo sperimentale' si è sviluppata e strutturata progressivamente. Ogni anno si procede mediamente alla semina di circa 4-5 mila e 6-7 mila semi/semenzali, rispettivamente per il lampone e per le fragole e le fragoline. Tale procedimento, ripetuto per più cicli annuali (da 4 fino a 8 anni), può dar luogo a delle selezioni 'avanzate', che sono valutate sulla base di un confronto con le caratteristiche di quelle esistenti. L'esito di tale comparazione consente di formulare un giudizio sul loro utilizzo, ovvero se procedere con l'iter per l'ottenimento del brevetto, se conservarle per ulteriori approfondimenti, oppure se eliminarle.

Le selezioni 'avanzate' ritenute 'interessanti' vengono inviate a diversi Istituti, quello di Naktuinbow (Olanda) per il lampone e il CAV di Tebano per le fragole e le fragoline, al fine di ricercare virus e altre malattie ed attivare

⁷⁵ Il 95% delle aziende agricole, il 100% di quelle trentine, sono certificate GlobalGap, oltre ai magazzini della cooperativa.

eventualmente un processo di sanificazione. L'originale' di tali piante è tenuto in deposito presso questi Istituti, i quali annualmente ne fanno delle copie che vengono consegnate alla cooperativa, che provvede a moltiplicarle nelle *Screen House* del campo sperimentale per operare un'ulteriore selezione dal punto di vista sanitario⁷⁶.

Questo processo è conosciuto come 'filiera radici sane' e consente di ottimizzare le attività di incrocio e di produzione in campo, per ottenere una miglior produzione in termini sia di regolarità che di qualità e, in definitiva, di un maggior reddito per le aziende agricole.

L'intensa attività di ricerca e sviluppo⁷⁷ ha permesso alla cooperativa di differenziarsi dai suoi *competitor*, imprese strettamente commerciali, e di distinguersi a livello internazionale⁷⁸. In particolare, tale attività ha fruttato alla cooperativa molteplici entrate. Infatti, oltre al guadagno in termini di maggior resa delle coltivazioni dei soci, si annoverano anche il ritorno economico sottoforma di *royalty*⁷⁹, reinvestito abitualmente nella ricerca (circa 200 mila euro annui), e, per i soci coinvolti nell'attività vivaistica⁸⁰, il reddito derivante dalla produzione di parte del fabbisogno di piante⁸¹ per la stagione produttiva⁸².

⁷⁶ Dal 2010 Sant'Orsola si è dotata anche di un proprio laboratorio per la micropropagazione, che le consente di anticipare i tempi di consegna delle piantine da parte degli Istituti e di produrne autonomamente sia per un uso sperimentale, che per motivi di 'sicurezza' in caso di calamità o di potenziamento della produzione vivaistica.

⁷⁷ A partire dal 2010, con la partecipazione alla costituzione di CIF (Consorzio Innovazione Frutta), il grande impegno della cooperativa nel miglioramento genetico si è allargato anche alle specie non trattate nel 'campo sperimentale' (p.e. ciliegio). In realtà, le attività del consorzio si estendono pure alle mele. Infatti, la sua base sociale comprende, oltre alla Fondazione E. Mach e all'Associazione Vivaisti Trentini, anche APOT, l'associazione di rappresentanza del settore ortofrutticolo provinciale, che include Sant'Orsola, Melinda e La Trentina.

⁷⁸ In questi dieci anni di attività di ricerca, Sant'Orsola è riuscita a ottenere il brevetto per otto nuove varietà individuate nel proprio 'campo sperimentale'.

⁷⁹ Per la concessione in licenza ad altri Paesi (solitamente non concorrenti) delle varietà brevettate.

⁸⁰ Tale peculiarità si rivela altresì importante per rafforzare ulteriormente la 'qualità' della pianta e il presidio dell'intera filiera.

⁸¹ In particolare, di lampone, fragola, fragolina, mirtillo e mora.

⁸² In questi casi, i soci riescono a produrre fino al 50% del fabbisogno complessivo. Per quanto riguarda la parte rimanente, la cooperativa si rivolge a vivaisti terzi, sia in Italia che all'estero, attraverso una selezione e un controllo rigorosi.

Risulta quindi del tutto evidente come l'attenzione all'innovazione mostrata da Sant'Orsola rappresenti la sintesi perfetta tra gli interessi dei contadini-soci e le preferenze dei consumatori. Essa si realizza in maniera coordinata e interconnessa, non solamente con attori esterni, quali in particolare gli Istituti di Ricerca, nazionali e non, ma anche con altre *component knowledge* dell'organizzazione, come le attività commerciali e di marketing.

5.2.3 La creazione di conoscenza diffusa

La peculiarità della cooperativa Sant'Orsola emerge soprattutto nel suo ruolo di incubatore e di diffusore di conoscenza, che ha portato a una sua sedimentazione nel territorio. Il punto di forza di Sant'Orsola, e della sua particolare struttura organizzativa, risiede, infatti, non solamente nella sua capacità di monitorare e governare le dinamiche di mercato, ma principalmente nella sua attitudine e nella sua efficienza nel mettere 'a sistema' le informazioni raccolte. In presenza di una base sociale così ampia, composta perlopiù da contadini *part-time*, il successo della cooperativa è stato quindi quello di esser riuscita a professionalizzare questi soggetti, soprattutto in uno scenario di mercato estremamente complesso come quello attuale.

La storia imprenditoriale di Sant'Orsola si caratterizza però per la sua eccezionalità, non solo come diffusore, ma anche per la capacità di generare conoscenza e innovazione. Bisogna infatti tener presente che la coltivazione dei piccoli frutti ha rappresentato una novità, tanto a livello locale, quanto a livello nazionale. Non esisteva né in Trentino né in Italia un'esperienza simile con la quale confrontarsi o adeguati Istituti di Ricerca a cui appoggiarsi. Sant'Orsola ha sviluppato tutte le conoscenze e il *know-how* necessari. Tutto ciò è stato possibile grazie all'intraprendenza di alcuni soci dinamici, in possesso di adeguate conoscenze di base, che hanno sviluppato in campagna, nei loro appezzamenti, le *best practice* da seguire, mettendole successivamente a disposizione dell'intera base sociale e diventando di fatto anche consulenti tecnici della cooperativa. Per esempio, l'innovazione epocale introdotta nella

coltivazione dei piccoli frutti ('fuori suolo'⁸³) nei primi anni '90 è scaturita da una serie di visite internazionali condotte dai soci più dinamici della cooperativa, a cui è seguita un fase '*trial and error*' di sperimentazione e di adattamento al contesto trentino.

L'area tecnica di Sant'Orsola è stata 'istituzionalizzata' solamente a partire dal 2000 attraverso la creazione di un apposito Ufficio. Attualmente i dipendenti che si occupano dell'assistenza tecnica in campagna sono 7, ai quali sono stati aggiunti tre tecnici di laboratorio di chimica di base. La formalizzazione dell'area tecnica non ha fatto però venir meno la componente relazionale, che continua a rivestire un ruolo strategico nella formazione dei soci. Il lavoro dei tecnici infatti si fonda prevalentemente su incontri *face to face* in 'pieno campo' con i soci⁸⁴, durante i quali avviene un costante scambio di informazioni e di suggerimenti ed emergono nuove problematiche da affrontare in un circolo virtuoso di *upgrading* tanto dei contadini, quanto dei tecnici stessi. Tale processo di apprendimento sfrutta il *learning by interacting* visto al par. 4, che risulta strategico anche nella creazione di vantaggi competitivi specifici e radicati nel territorio, in quanto basati su conoscenza tacita. L'importanza della cooperativa è proprio quella di aggiornare l'intera base sociale, mettendo dunque a sistema la conoscenza incubata e stimolando in questo modo il processo di innovazione (sociale)⁸⁵.

La conoscenza diffusa tra i soci non è però solo di tipo agronomico. Il contadino viene costantemente sollecitato a prestare la dovuta attenzione e ad adeguarsi alle richieste del mercato, puntando a una sempre maggiore qualità del

⁸³ Tecnica olandese rivisitata e adeguata alle peculiarità del territorio provinciale, ai fini di un recupero della redditività della fragola, in particolare attraverso la sostituzione delle serre in vetro con tunnel 'leggeri', senza la forzatura 'artificiale' della maturazione del frutto, ma con lo sfruttamento delle diverse altitudini delle produzioni dei soci. Tecnica successivamente estesa a tutti i piccoli frutti.

⁸⁴ I tecnici si attivano sia su chiamata del socio che secondo un loro programma di monitoraggio.

⁸⁵ Per quanto riguarda la sperimentazione, Sant'Orsola beneficia inoltre di un accordo sottoscritto da APOT con l'Istituto Agrario di San Michele, finalizzato all'approfondimento di tematiche di particolare interesse, che esulano dalle competenze di cui dispone attualmente la cooperativa.

prodotto coltivato e conferito. La sensibilizzazione e la formazione del socio avviene attraverso la consegna con cadenza annuale di tre principali periodici: Piante, Difesa e Raccolta. In queste riviste sono racchiuse e sintetizzate tutte le conoscenze, compresi gli ultimi sviluppi, sull'attività vivaistica, la preparazione e la costruzione degli impianti, la difesa dalle malattie della pianta e del frutto, le modalità di raccolta e di conferimento dei prodotti in cooperativa. Quest'insieme di pubblicazioni può essere visto come il 'Manuale del Socio Sant'Orsola', al quale si affiancano però ulteriori strumenti, come l'organizzazione di riunioni per zona produttiva e per specie e un costante aggiornamento mediante un servizio informativo avviato negli ultimi anni sul telefono cellulare del socio.

L'attività formativa di Sant'Orsola mette quindi il contadino nella condizione di avere la conoscenza e i servizi necessari per svolgere la propria attività agricola, dalla coltivazione fino al conferimento del prodotto, indipendentemente dalla dimensione e dalla tipologia del socio. Ciascun agricoltore è consapevole delle caratteristiche pedoclimatiche del proprio terreno (Laboratorio di chimica di base), sa dunque quali specie e quali varietà coltivare e secondo quali criteri (Ufficio tecnico), ha la possibilità di acquistare il materiale per la costruzione dell'impianto e gli altri input presso il Servizio scorte, conosce infine i parametri qualitativi (pezzatura, colore, calibro, consistenza, ecc.) e sa quindi selezionare la frutta raccolta sistemandola negli appositi imballaggi ritirati in cooperativa.

In realtà, la formazione e le conoscenze richieste al socio Sant'Orsola sono ancora più ampie. L'adesione della cooperativa al 'Protocollo sulla Produzione Integrata' ha infatti vincolato i soci al rispetto dell'ambiente attraverso l'impiego di tecniche colturali a basso impatto ambientale. Per tale motivo, i contadini sono assoggettati alla compilazione del 'Quaderno di Campagna' predisposto da APOT, in cui devono indicare tutte le operazioni effettuate durante l'anno. Sant'Orsola è impegnata infine, nell'ambito della certificazione GlobalGap, nell'organizzazione di corsi (circa 4 ore l'anno) finalizzati alla formazione dei soci sulla sicurezza e sull'igiene nei posti di lavoro, che ha

imposto ai contadini associati a Sant'Orsola la regolarizzazione della loro situazione attraverso l'adozione di tutte le misure previste e un loro continuo aggiornamento. Questi temi sono particolarmente sentiti dal consumatore 'moderno' e il forte investimento fatto dalla cooperativa si è tradotto indirettamente in un ulteriore rafforzamento dell'immagine e del marchio e ha contribuito inoltre a incrementare l'efficienza delle aziende agricole.

La qualità intesa in senso lato si conferma perciò il punto di forza della cooperativa, che, grazie anche all'intensa attività formativa e di confronto con i soci⁸⁶, riesce ad essere governata, valorizzata e trasmessa al consumatore finale, costituendo un fattore produttivo 'superiore' del modello organizzativo 'Sant'Orsola'.

In questi ultimi anni Sant'Orsola ha cercato di aumentare il valore di vendita dei prodotti conferiti dai soci e di tutelare i loro redditi anche attraverso l'intercettazione dei segnali e delle richieste provenienti dal mercato. I casi più significativi sono stati l'introduzione dei 'misti', ovvero di confezioni con più referenze in cestini da 125 g ciascuno, e il 'Fresche tentazioni', un unico cestino tripartito, mutuato dall'Inghilterra e adattato all'Italia⁸⁷, contenente 220 g di fragole, 80 g di mirtillo e 80 g di lampone, il cui prezzo rimane costante durante tutto l'anno. Attualmente, il 30% dei piccoli frutti viene venduto 'misto'.

Un ulteriore accorgimento adottato per rendere il prodotto maggiormente *convenience*, salubre e conservabile è stata la dispendiosa introduzione dell'applicazione del coperchio sulle confezioni di frutta, ad eccezione della

⁸⁶ Il connubio tra socio e cooperativa è molto stretto e si fonda su un legame *face to face*, estremamente personale, vivo e costante. L'efficienza e l'efficacia del modello organizzativo 'Sant'Orsola' sono infatti necessariamente e imprescindibilmente interconnesse alla qualità della relazione con il socio, che deve essere adeguatamente coinvolto e continuamente aggiornato e formato.

⁸⁷ Il consumo di piccoli frutti in Inghilterra è estremamente elevato. Basti pensare che nel 2012 la quota di tale referenza sui consumi interni di frutta ha superato il 25%, oltrepassando le mele. Certamente tale risultato è stato facilitato dal prezzo estremamente competitivo e accessibile al consumatore. In Italia, invece, i consumi di piccoli frutti sono intorno al 3% e scontano l'effetto di un prezzo di vendita decisamente più elevato. Per introdurre questa innovazione di prodotto/packaging, Sant'Orsola ha dovuto confrontarsi con lo scenario del mercato italiano, optando quindi per una rimodulazione al ribasso della quantità e dei prodotti presenti nel cestino.

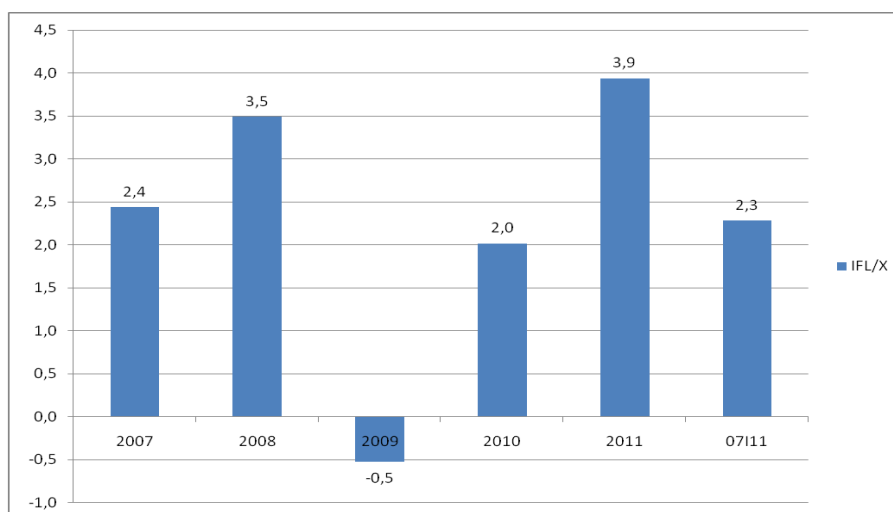
fragola e della ciliegia⁸⁸. La cooperativa si è impegnata notevolmente anche sul versante della conservazione e quindi della qualità della frutta durante la sua 'permanenza' in magazzino. In particolare, sono stati introdotti: tre tunnel *precooling* (3.000 m³ totali) per abbattere la temperatura dei prodotti conferiti raggiungendo una diminuzione da 35 a 4 gradi in poche ore; un sistema di distribuzione dell'ozono nelle celle frigorifere con funzione batterio statica-sanificante, in modo da annullare la carica batterica e prevenire la formazione di muffe e funghi. Tuttora è in fase di sperimentazione una tecnica innovativa per incrementare la conservabilità dei prodotti agricoli deperibili, grazie alla collaborazione con un'impresa di gassificazione di Novaledo (Bassa Valsugana). Questa innovazione consentirebbe di sterilizzare le pedane di prodotto già confezionato attraverso un sistema a microonde.

Gli investimenti della cooperativa si sono estesi anche al miglioramento logistico interno con interventi di adeguamento degli impianti e delle attrezzature. L'analisi degli investimenti fissi lordi evidenzia infatti come nell'ultimo quinquennio, ad eccezione del 2009, Sant'Orsola abbia continuato ad investire: in media il 2,3% del valore della produzione⁸⁹ (fig. 4.8). Nello specifico, le risorse impiegate complessivamente dal 2007 al 2011 ammontano a 6,6 milioni di euro, di cui 2,1 impiegati nell'ultimo esercizio (il 31,8% della somma investita nell'intero periodo, pari al 3,9% del valore della produzione). In uno dei momenti più critici della sua storia, la cooperativa ha evidentemente cercato, attraverso gli investimenti, di recuperare valore acquisendo maggiore efficienza nello svolgimento delle attività a valle.

⁸⁸ La cooperativa è però intenzionata a estendere la coperchiatura anche a questi due prodotti.

⁸⁹ Gli investimenti sono riportati al netto dei contributi pubblici. Si tratta quindi dell'esborso monetario in carico alla cooperativa.

Figura 4.8 - Investimenti fissi lordi per unità di valore della produzione - anni 2007 - 2011 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su bilanci d'esercizio Sant'Orsola sca.

5.3 L'impatto sullo sviluppo locale

Le analisi teoriche svolte sul modello cooperativo, in particolar modo quelle degli 'economisti', generalmente ne sottostimano l'impatto sociale, inteso sia come sostegno a categorie deboli che come contributo allo sviluppo locale. Nella fattispecie in esame, sottostimano le esternalità positive generate sul territorio dall'attribuzione alle cooperative agricole della *governance* della filiera agroalimentare. La Fao ha voluto sottolineare questa importante funzione delle cooperative agricole attraverso una giornata mondiale a loro dedicata (cfr. cap. IV, par. 1). Ma tale ruolo non vale solo per i Paesi in via di sviluppo bensì si verifica anche nei Paesi avanzati. Nelle aree marginali e nei territori morfologicamente 'complicati' la presenza delle cooperative risulta una fondamentale fonte di reddito per i residenti e contribuisce a garantire il popolamento e la conservazione di tali realtà, del loro patrimonio storico e culturale e del loro *know-how*.

Sant'Orsola si inserisce proprio in questa fattispecie. Già a partire dall'analisi della composizione della base sociale si possono infatti individuare alcune

importanti peculiarità. Innanzitutto, si evince come i soci di Sant'Orsola si riferiscano per la maggior parte ad occupati di altri settori che hanno scelto di integrare il loro reddito con un impiego di tempo in campagna parziale e inferiore alla media provinciale (tab. 4.6): il 53,3% sono contadini *part-time* che dedicano alle loro coltivazioni meno di 90 giornate l'anno, rispetto al 45,9% registrato nell'insieme delle aziende agricole trentine. Inoltre i *part-timer* che sono impegnati più intensamente nell'attività agricola a livello provinciale rappresentano il 27,5% contro il 21,8% dei soci Sant'Orsola. Ne consegue che la percentuale di contadini *full-time* è pressoché simile nelle due fattispecie: in Trentino 26,6% e nella cooperativa 24,9%.

Tabella 4.6 – Composizione della base sociale di Sant'Orsola e delle aziende agricole trentine per tipologia di contadino - anno 2010

	Trentino	Sant'Orsola
Full-time	26,6	24,9
Part-time_1*	27,5	21,8
Part-time_2**	45,9	53,3
Totale	100,0	100,0

* Almeno 90 giornate di lavoro l'anno.

** Sotto le 90 giornate di lavoro l'anno.

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Rispetto al panorama provinciale, i produttori agricoli associati alla cooperativa si contraddistinguono inoltre per una elevata componente femminile, che raggiunge il 33%, il doppio del valore provinciale (16%) (tab. 4.7). Da un punto di vista anagrafico, i soci si concentrano invece soprattutto nelle fasce d'età medio-alte (oltre i 50 anni), allineandosi in questo caso con la media provinciale⁹⁰ (fig. 4.9).

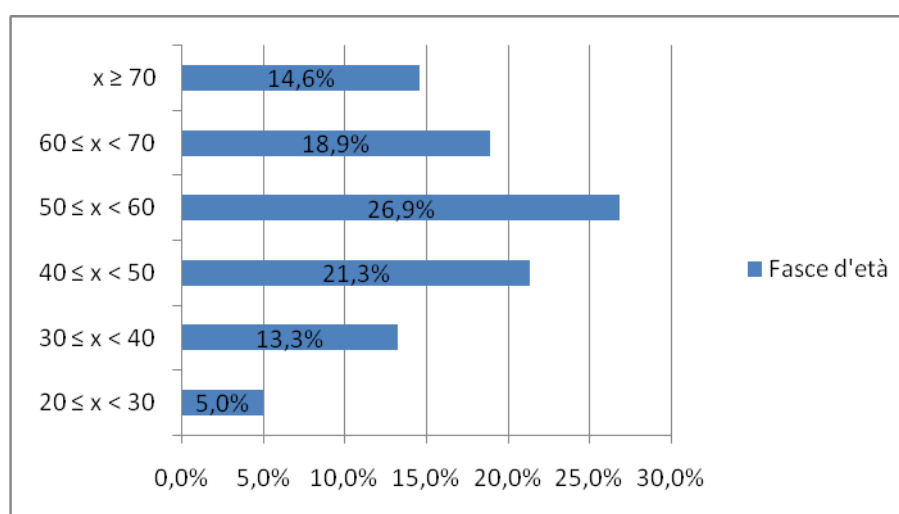
⁹⁰ I contadini che in provincia di Trento superano i 50 anni d'età rappresentano oltre il 60% del totale delle aziende agricole.

Tabella 4.7 – Composizione della base sociale di Sant’Orsola e delle aziende agricole trentine per sesso (in %) – anno 2010

	Trentino	Sant’Orsola
Maschi	83,8	66,9
Femmine	16,2	33,1
Totale	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant’Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Figura 4.9 – Composizione della base sociale di Sant’Orsola per classe d’età – anno 2010



Fonte: Sant’Orsola sca.

Un’ulteriore peculiarità riguarda invece la dimensione media degli appezzamenti coltivati (tab. 4.8). Se infatti nella frutticoltura trentina un produttore è proprietario mediamente di 1,68 ettari, il socio di Sant’Orsola possiede in media meno di mezzo ettaro (0,4). La possibilità di coltivare questo terreno così esiguo è data dalla resa dei piccoli frutti. Infatti, essi garantiscono una rendita quasi quattro volte superiore a quella della frutticoltura provinciale: 46.277 €/Ha vs. 14.890 €/Ha (dato 2009).

Si conferma quindi empiricamente la funzione di valorizzazione dei territori marginali esercitata dalla cooperativa, in grado di attirare in particolare le persone che intendono integrare il reddito attraverso lo sfruttamento di superfici estremamente ridotte, altrimenti destinate all’abbandono. Nello

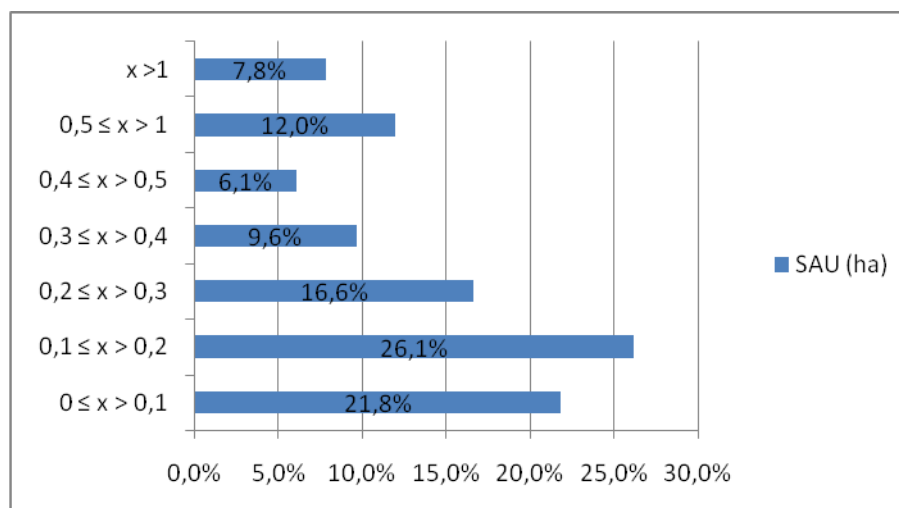
specifico, in provincia di Trento le superfici coltivate dai soci Sant'Orsola in quasi la metà dei casi (47,8%) non raggiungono neppure i 2.000 m² (fig. 4.10), rappresentando complessivamente solamente l'1,4% della SAU provinciale destinata alle coltivazioni legnose e ai seminativi (tab. 4.9).

Tabella 4.8 - Dimensione media e resa per ettaro delle aziende agricole della frutti-viticultura trentina e di Sant'Orsola - anno 2010

	Frutti-viticultura TN	Sant'Orsola
€/Ha	14.890	46.277
Ha	1,68	0,41

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Figura 4.10 - Composizione della base sociale di Sant'Orsola per intervalli di SAU - anno 2010



Fonte: Sant'Orsola sca.

L'approfondimento della SAU per Comune amministrativo consente di apprezzare ulteriormente la strategicità dei piccoli frutti nei piccoli comuni montani (tab. 4.9). Per esempio, a Bresimo, una piccola località di 254 abitanti situata a 1.036 m s.l.m nell'Alta Val di Non., tale coltura costituisce l'unica alternativa d'uso dei terreni ai pascoli o ai prati permanenti. In tale area la maggior coltivazione di piccoli frutti è presente però a Rumo (944 m s.l.m. e 822 abitanti), con 9,1 ha dei 16,7 totali, pari al 55%.

Tabella 4.9 - Contributo di 'Sant'Orsola' alla SAU ortofrutticola trentina per Comune amministrativo (in ha) - anno 2010

	Sant'Orsola	Ortofrutta	%
Bresimo	2,4	2,4	100
Tonadico	0,5	0,6	86
Imer	0,5	0,8	69
Sant'Orsola Terme	23,9	38,9	61
Pieve Tesino	1,4	2,4	60
Grauno	1,4	2,5	58
Rumo	9,1	16,7	55
Fierozzo	3,6	7,8	46
Telve	22,9	59,0	39
Vignola-Falesina	0,4	1,1	38
Canal San Bovo	1,3	3,4	37
Castello-Molina di Fiemme	0,4	1,1	36
Frassilongo	2,4	7,2	33
Pergine Valsugana	111,1	465,9	24
Ruffrè-Mendola	0,2	1,1	23
Telve di Sopra	1,9	8,3	23
Baselga di Pinè	19,4	88,5	22
Castello Tesino	2,0	9,1	22
Grumes	3,1	15,4	20
Strigno	7,2	36,6	20
Trentino	368,4	25.883,1	1,4

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

A Sant'Orsola Terme (925 m s.l.m. e 1.073 abitanti), luogo di partenza del percorso imprenditoriale della cooperativa, i piccoli frutti utilizzano attualmente oltre il 60% della SAU destinata alle coltivazioni legnose e ai seminativi, con la copertura di 24 dei 39 ha complessivi. L'incidenza risulta decisamente significativa anche negli altri due Comuni della Valle dei Mocheni, Fierozzo (1.127 m s.l.m. e 481 abitanti) e Frassilongo (852 m s.l.m. e 321 abitanti), rispettivamente con il 46% (3,6 su 7,8 ha) e il 33% (2,4 su 7,2 ha) della SAU ortofrutticola. Pergine Valsugana (490 m s.l.m. e 20.446 abitanti) rappresenta invece, oltre al luogo in cui ha sede la cooperativa, il Comune con il maggior numero di ettari coltivati, pari a 111 (24% della SAU ortofrutticola comunale), soprattutto grazie alla presenza diffusa della cerasicoltura. Nella Bassa Valsugana la più ampia distesa di piccoli frutti si trova invece a Telve (548 m

s.l.m e 1.995 abitanti), con 23 dei 59 ha totali (39%). Infine, anche Baselga di Pinè (964 m s.l.m. e 4.928 abitanti), al centro dello scontro interno alla cooperativa durante la metà degli anni 2000, ha conservato, nonostante l'uscita dalla base sociale dei 4 maggiori produttori della zona, un buon apporto, con 19,4 ha degli 88,5 destinati a livello comunale alle coltivazioni legnose e ai seminativi⁹¹, pari al 22%.

Tabella 4.10 - Contributo di SAU 'Sant'Orsola' alla SAU trentina complessiva per Comune amministrativo (in %) - anno 2010

	Sant'Orsola	Ortofrutta	Orti famiglie	Pascoli e prati	Totale
Grauno	23,49	17,00	0,00	59,50	100,00
Pergine Valsugana	14,17	45,26	1,74	38,83	100,00
Grumes	13,68	53,54	5,11	27,67	100,00
Sant'Orsola Terme	5,62	3,55	0,31	90,53	100,00
Baselga di Pinè	5,38	19,12	1,06	74,44	100,00
Vignola-Falesina	4,45	7,36	3,13	85,06	100,00
Telve	2,61	4,12	0,03	93,25	100,00
Strigno	1,48	6,06	0,11	92,35	100,00
Rumo	0,96	0,79	0,04	98,20	100,00
Bresimo	0,71	0,00	0,02	99,27	100,00
Fierozzo	0,63	0,74	0,11	98,53	100,00
Frassilongo	0,53	1,08	0,12	98,26	100,00
Telve di Sopra	0,28	0,92	0,14	98,66	100,00
Imer	0,17	0,08	0,02	99,73	100,00
Castello-Molina di Fiemme	0,14	0,26	0,12	99,48	100,00
Ruffrè-Mendola	0,11	0,37	0,01	99,51	100,00
Pieve Tesino	0,09	0,06	0,01	99,84	100,00
Castello Tesino	0,08	0,29	0,01	99,63	100,00
Tonadico	0,05	0,01	0,01	99,93	100,00
Canal San Bovo	0,05	0,09	0,03	99,83	100,00

Trentino	0,27	18,59	0,14	80,99	100,00
-----------------	-------------	--------------	-------------	--------------	---------------

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Allo stesso tempo, è interessante notare come se si prende in considerazione l'intera SAU provinciale, quindi anche la parte di territorio non coltivata, rappresentata dai pascoli e dai prati permanenti, l'ordine di rilevanza dei

⁹¹ Prima dell'abbandono di questi 4 grandi produttori di fragola, la SAU di Baselga di Pinè associata alla cooperativa superava i 33 ha.

Comuni per la coltivazione dei piccoli frutti della cooperativa cambia decisamente (tab. 4.10). L'incidenza delle *cultivar* di Sant'Orsola sulla SAU trentina nel suo complesso si abbassa allo 0,27%. Da questo punto di vista, Grauno, ubicato nell'Alta Val di Cembra a quasi 1.000 m s.l.m. con 142 abitanti, è il Comune con la quota più elevata di SAU destinata ai piccoli frutti 'Sant'Orsola', pari a quasi un quarto della superficie. Seguono Pergine Valsugana e Grumes con delle percentuali intorno al 14%, che costituiscono tuttavia realtà in cui le altre colture ortofrutticole raggiungono la metà della SAU. Diversamente, l'analisi del Comune di Sant'Orsola Terme evidenzia l'importanza della cooperativa in territori in cui la superficie non coltivata supera il 90%. Località di montagna come Rumo, Bresimo e via scendendo nella graduatoria dei Comuni per SAU complessiva confermano la strategicità della cooperativa Sant'Orsola nell'introduzione della frutticoltura in aree al massimo destinate all'alpeggio, se non all'abbandono.

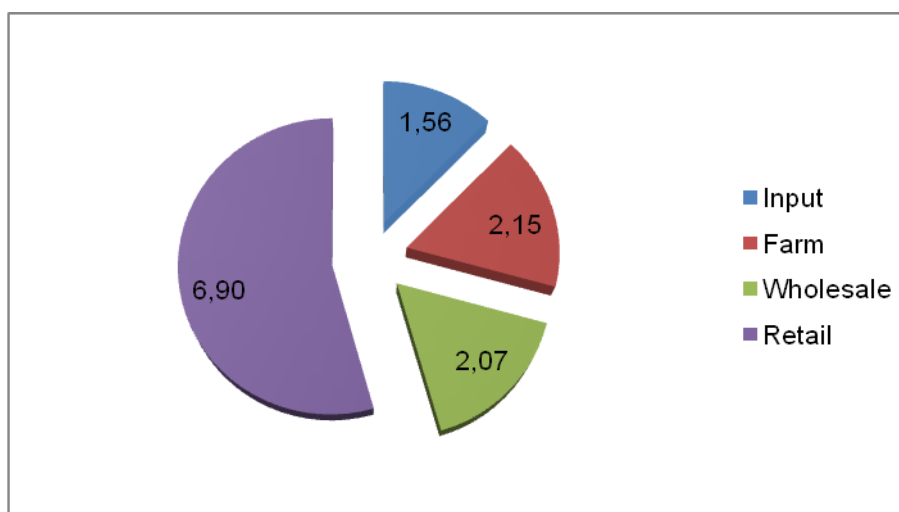
Passando all'analisi della produzione lorda vendibile, si evince come la maggior resa delle coltivazioni 'Sant'Orsola' determini un netto aumento dell'incidenza della cooperativa sull'intero comparto frutti-vitivinicolo trentino, che sale al 5,0% (tab. 4.11). Per quanto riguarda la nicchia dei piccoli frutti, nel 2009 Sant'Orsola ha gestito e commercializzato quasi il 57% della produzione provinciale dei piccoli frutti, pari a oltre 17 milioni di euro.

Tabella 4.11 - Quote di Sant'Orsola sulle produzioni lorde vendibile di piccoli frutti e frutticoltura in provincia di Trento (in milioni di euro) - anno 2009

	Frutti-viticultura	Piccoli frutti
Sant'Orsola	17,1	
Altri	322,1	12,9
Trentino	339,2	30,0
	<i>% Sant'Orsola</i>	
	5,0	56,8

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Figura 4.11 – Simulazione della distribuzione tra i vari nodi del valore creato lungo la catena produttiva dei piccoli frutti ‘Sant’Orsola’ (€/Kg) – anno 2011



Fonte: elaborazioni personali su dati Sant’Orsola sca

Figura 4.12 – Simulazione della distribuzione tra i vari nodi del valore creato lungo la catena produttiva dei piccoli frutti ‘Sant’Orsola’ (in %) – anno 2011

Input	Farm	Wholesale	Retail	Consumer
12	17	16	54	100

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant’Orsola sca

La scomposizione dell’importo finale pagato dal consumatore dimostra come la cooperativa riesca a recuperare quasi metà del valore, ricavando 46 centesimi per ogni euro speso (figg. 4.11 e 4.12). Trattenuti i costi sostenuti dalla cooperativa a valle, il produttore di piccoli frutti incassa 29 centesimi⁹². Il socio deve quindi sostenere anche le spese per la gestione dell’azienda agricola. Il reddito netto realmente percepito dal socio è dunque di 17 centesimi per ogni euro di consumi finali di piccoli frutti⁹³.

⁹² Con riferimento all’ortofrutta italiano nel suo complesso, l’importo incassato dall’agricoltore è inferiore all’incirca di 10 centesimi (Ismea, 2012).

⁹³ In realtà, occupandosi anche della produzione di metà del fabbisogno di piante di lampone e fragole, parte dei contadini della cooperativa riesce ad ottenere un reddito maggiore, maturandolo nella fase di produzione degli input.

L'elevato potere contrattuale della grande distribuzione in Italia porta tuttavia a disperdere la maggior parte del valore creato dai contadini nel nodo 'retail'. Le distorsioni del mercato nazionale deprivano perciò i contadini di una quota considerevole del prezzo pagato dal consumatore. Ciononostante, la cooperativa, pur non risolvendo del tutto il problema, riesce a rendere l'attività agricola ancora praticabile e sostenibile, preservando l'importante opera di valorizzazione del territorio e di integrazione del reddito.

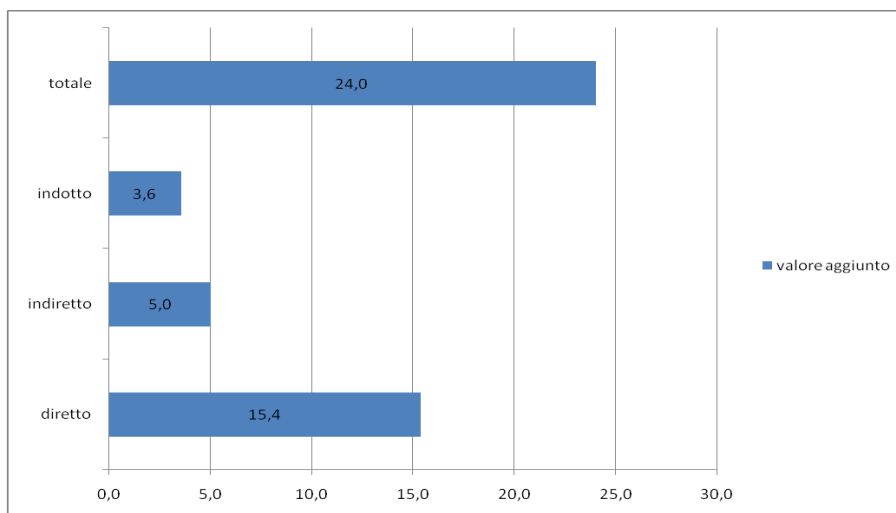
Tabella 4.12 – Contributo di Sant'Orsola alla generazione del valore aggiunto dell'agricoltura trentina (in milioni di euro) – anno 2009

	Valore aggiunto	%
Sant'Orsola	10,1	2,6
Trentino	392,6	100,0

Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

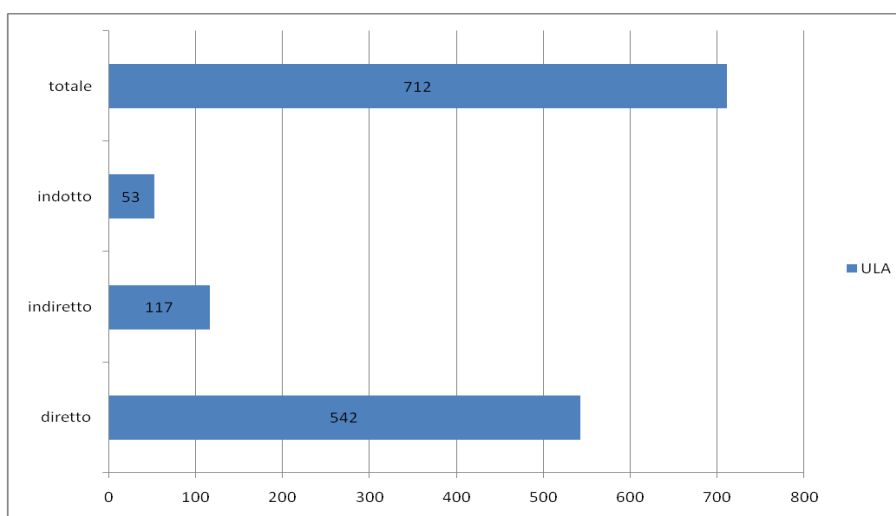
A dispetto della marginalità della produzione di piccoli frutti se paragonata alle coltivazioni storiche di melo e vite, il contributo di Sant'Orsola alla generazione del reddito dell'intero settore agricolo, includendo quindi anche la zootecnia e altre colture minori (p.e. orticole), ha raggiunto nel 2009 il 2,6%, pari a oltre 10 milioni di euro (tab. 4.12). Non va tuttavia dimenticato il valore aggiunto prodotto a valle della *supply chain* dall'attività commerciale della cooperativa, che ammontava nello stesso anno a 5,3 milioni di euro, di cui 4,3 destinati ai lavoratori (circa 190 occupati per l'80% stagionali). In aggiunta, vanno menzionati anche gli addetti, pur se per la maggior parte familiari, impiegati durante l'estate nella raccolta della frutta, che sono stati stimati in media a 5 per azienda, per un totale che approssima le 5.000 unità.

Figura 4.13 – Generazione di valore aggiunto in provincia di Trento per tipologia di contributo – anno 2009 (in milioni di euro)



Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Figura 4.14 – Attivazione di ULA in provincia di Trento per tipologia di contributo – anno 2009



Fonte: elaborazioni personali su dati Sant'Orsola sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Una quantificazione più precisa e completa della rilevanza del sistema produttivo 'Sant'Orsola' è possibile però solamente con l'implementazione dell'analisi d'impatto (*input/output analysis*; cfr. cap. I, par. 2). Mantenendo come riferimento temporale l'anno 2009, si evince come il sistema Sant'Orsola (cooperativa e contadini) abbia attivato 24 milioni di euro di valore aggiunto:

208

15,4 in maniera diretta; 5 e 3,6 rispettivamente per via indiretta e indotta⁹⁴ (fig. 4.13). Dal punto di vista delle ULA (unità lavorative annue) mobilitate si contano invece 712 unità complessive: 542 dirette; 117 indirette e 53 indotte (fig. 4.14).

Il sistema produttivo Sant'Orsola, come è stato ampiamente descritto, è estremamente articolato e coinvolge gran parte delle vallate del Trentino. Esso non si concentra perciò in un'area circoscritta, e quindi disperdendosi, il calcolo della sua incidenza risulta complicato e rischia di non restituire la reale portata del fenomeno. Ciononostante, è possibile individuare una zona, seppur ancora troppo ampia, in cui risiede la maggior parte dei soci e stimare su di essa il contributo a livello occupazionale del sistema Sant'Orsola. La Comunità dell'Alta Valsugana-Bernstöl, che include, tra gli altri, i Comuni di Pergine Valsugana, Sant'Orsola e Baselga di Pinè, rappresenta in tal senso il centro del sistema produttivo dei piccoli frutti trentini. Operando quindi la stima su quest'area, si ottiene che 2,3 ULA su 100 residenti in Alta Valsugana-Bernstöl fanno riferimento a Sant'Orsola. Il dato va letto tenendo presente che a livello provinciale l'incidenza scende allo 0,23%, in quanto essa risulta ridimensionata in seguito alle caratteristiche proprie del socio medio Sant'Orsola. Il punto di forza della cooperativa è infatti quello di dare l'opportunità ai soci di integrare il reddito principale con un impiego limitato di tempo in campagna (cfr. tabb. 4.6 e 4.8).

⁹⁴ In questo caso, l'effetto indotto è calcolato considerando solamente i redditi generati dall'attività agricola dei soci e dalla cooperativa e fermandosi al primo ciclo di attivazione (cfr. cap. I, par. 2.3.4).

6. Il caso Melinda

6.1 Contestualizzazione ed evoluzione storica

Il caso di studio Melinda si differenzia nettamente da quello sui piccoli frutti. Innanzitutto, per il prodotto trattato, le mele, un frutto molto diffuso e abitualmente presente nel 'paniere' del consumatore medio. Secondariamente, per le diverse tradizioni produttive della Val di Non e del Trentino. In ultimo, per la struttura organizzativa e il disegno istituzionale utilizzati, che si articolano su più livelli.

Il caso Melinda offre dunque l'opportunità di dimostrare come la forma cooperativa possa risultare decisiva e determinante anche in un mercato di massa (saturo) ed estremamente competitivo come quello delle mele. Anche in questa fattispecie, emerge infatti la strategicità della gestione collettiva delle attività a valle, che si traduce in un coordinamento/aggiornamento della produzione delle aziende agricole attraverso il trasferimento (la diffusione e socializzazione) della conoscenza acquisita e sviluppata dal Consorzio. L'approfondimento di Melinda consente infine di osservare il suo processo di adattamento all'evoluzione registrata nel mercato ortofrutticolo.

Il Consorzio Melinda ha sede in Val di Non, nella parte nord-occidentale della provincia di Trento, una delle zone internazionalmente più note per la coltivazione del melo.

La coltura della mela è stata introdotta in quest'area del Trentino verso la metà del XIX secolo per contrastare la crisi della gelsicoltura, che fino a quel momento aveva rappresentato la principale fonte di reddito per la popolazione locale. In particolare, la bachicoltura aveva permesso alle donne di trovare un impiego remunerativo nella produzione della seta⁹⁵. La crisi colturale fu causata dall'eccessivo sfruttamento e dalla manifestazione di alcune malattie che

⁹⁵ In quella fase storica la Val di Non era interessata anche da altre coltivazioni, quali la viticoltura e la cerealicoltura, che risultavano però estremamente marginali.

colpirono le piante di gelso e che portarono a una drastica riduzione della resa garantita ai contadini.

La criticità della situazione fu affrontata in prima istanza dal Consiglio Agrario di Trento. Agli agricoltori fu proposto di seguire l'esperienza sudtirolese e di puntare sulla frutticoltura, sostituendo i gelsi con peri e meli. L'affermazione della frutticoltura avvenne però successivamente, specificatamente dopo la Seconda Guerra Mondiale, grazie alla sperimentazione di una nuova varietà importata da alcuni contadini di ritorno dall'America: la Golden Delicious, le cui proprietà organolettiche venivano esaltate dalle particolari caratteristiche pedoclimatiche della vallata.

In quel periodo storico non esisteva però la benché minima organizzazione delle attività di raccolta, conservazione e vendita della frutta. I commercianti passavano nelle campagne verso settembre, quando le mele iniziavano a maturare, per consegnare ai contadini gli imballaggi dove sistemare la merce, senza alcuna garanzia circa la remunerazione del prodotto ceduto, che sarebbe comunque ed eventualmente avvenuta l'anno successivo.

La volontà di liberarsi dalla sudditanza verso i commercianti portò gli agricoltori all'inizio degli anni Cinquanta del secolo scorso alla definizione di una prima forma di cooperazione volta all'acquisto delle cassette per la raccolta e alla costruzione di 42 depositi nei 55 Comuni interessati (quasi uno per Comune) per la vendita collettiva delle mele. Chiaramente si trattava di gente povera, che non disponeva della liquidità sufficiente per finanziare questi investimenti. I soci fondatori furono quindi costretti a ricorrere al capitale di debito e a ipotecare di conseguenza le loro abitazioni.

Col trascorrere del tempo, i contadini si resero però conto che, in realtà, tale soluzione non aveva risolto il problema originario, ma lo aveva solamente procrastinato di qualche mese. Infatti, entro dicembre, le mele dovevano comunque essere vendute, a causa della scarsa conservabilità derivante dal notevole abbassamento delle temperature e dalla progressiva maturazione della frutta. A cavallo tra gli anni '70 - '75 del secolo scorso, si arrivò perciò a

un'ulteriore aggregazione della produzione, imposta dalla necessità di dotarsi di strutture idonee per la frigoconservazione e dunque anche di una soglia dimensionale minima sufficiente ad ammortizzarne il cospicuo investimento.

Tale operazione di razionalizzazione ridusse il numero delle cooperative a 17, aggiungendo alla catena produttiva la fase di conservazione, che permise di incrementare il margine temporale per la commercializzazione delle mele e di preservarne quindi la qualità.

Seppur in presenza di un principio di selezione della frutta in categorie omogenee (calibro, colore, estetica, confezione), in questa fase ciascuna cooperativa operava sul mercato individualmente, in concorrenza con le altre, cercando di fare un po' meno peggio del 'vicino'. Lo stimolo per favorire e accelerare il processo di avvicinamento (e di ulteriore aggregazione) tra le cooperative venne dunque dall'esterno. Il maggior valore attribuito dal consumatore alle mele Golden della Val di Non indusse infatti gli operatori commerciali ad immetterne sul mercato in maniera fraudolenta una quantità tripla rispetto alla produzione reale. La necessità di affrontare efficacemente questo problema, comune a tutti i produttori della vallata, mise le basi per la sottoscrizione di un'alleanza tra le cooperative di primo grado. Nello specifico, attraverso la costituzione nel 1989 di un 'Consorzio di tutela' a cui affidare la creazione e la promozione di un marchio privato e il controllo della qualità della produzione. Aspetto quest'ultimo di fondamentale importanza per l'implementazione di una politica di marca.

Le attività delegate al Consorzio risultavano tuttavia ancora marginali rispetto a quella di commercializzazione, che era invece rimasta di esclusiva competenza delle cooperative di primo grado. D'altro canto, la separazione delle due fasi aziendali non faceva che creare un corto circuito nella catena distributiva. Da una parte, con il Consorzio che determinava degli standard qualitativi omogenei e promuoveva la produzione dell'intero distretto, dall'altra, con le cooperative di primo grado che offrivano sul mercato lo stesso prodotto, agli stessi clienti, con lo stesso marchio e la medesima qualità però in concorrenza

tra loro. Un'organizzazione di questo tipo non faceva dunque che creare costi aggiuntivi e non valore. Gli investimenti nel marketing e nel controllo della qualità venivano infatti azzerati dall'aspra competizione tra le cooperative che comportava una pressione verso il basso dei prezzi di vendita e quindi delle liquidazioni ai soci.

Anche in questo caso, la comprensione della rilevanza della problematica e la sua risoluzione furono favorite da una vicenda collaterale che riguardò gli scarti della produzione. Mediamente il 5% delle mele raccolte presenta infatti dei difetti estetici che le estromettono dal mercato della frutta fresca (da tavola), relegandole all'industria. Inizialmente questa parte di prodotto veniva offerta individualmente da ciascuna cooperativa alle 4 - 5 aziende di trasformazione esistenti in Italia. Tale attività era vissuta dalle cooperative come un onere necessario per cercare di recuperare un po' di valore anche dalla parte di produzione che non rispettava gli standard qualitativi prestabiliti. Proprio per tale motivo, nel 1994 le cooperative decisero unanimemente di delegare tale compito a una sola di loro.

La scarsa considerazione per la vendita degli scarti della produzione aveva fatto comprendere alle cooperative le potenzialità derivanti da un ancora maggiore grado di centralizzazione, in particolar modo con riferimento alla fase di commercializzazione, sia sotto il profilo di una riduzione dei costi di transazione, che in termini di un aumento del potere contrattuale.

Questo episodio alquanto casuale risultò decisivo per l'avvio, a partire dal 1997, di un processo di graduale centralizzazione anche delle attività di lavorazione e di commercializzazione di tutte le mele del distretto delle Valli del Noce⁹⁶. Il trasferimento delle competenze al Consorzio ebbe il suo epilogo nel 2002 con l'assoggettamento a Melinda di tutti i dipendenti delle cooperative di primo

⁹⁶ In realtà, il processo di centralizzazione è stato favorito anche da altri fattori. In primo luogo, dalla dimensione simile delle cooperative di primo grado. In secondo luogo, dalla diffusa bassa redditività delle mele conferite dai contadini. In terzo luogo, dalla lungimiranza della classe dirigente delle cooperative più virtuose e maggiormente efficienti, che hanno accantonato il loro interesse particolare (di breve periodo), per adottare una visione di lungo periodo.

grado. Tali obiettivi si aggiunsero a quelli già in capo al 'Consorzio di tutela', istituendo così un secondo livello organizzativo competente per le seguenti funzioni: 'Qualità e Conservazione', 'Lavorazione e Logistica', 'Marketing e Vendite', 'Amministrazione', 'Acquisti e Personale'.

Quest'ultima operazione strategica ha attribuito di fatto la *governance* dell'intera filiera produttiva e distributiva delle mele della Val di Non a un unico centro decisionale. Tale passaggio epocale ha rappresentato il culmine del continuo processo di aggregazione che ha determinato il successo del distretto melicolo delle Valli del Noce, attraverso la ricerca di una sempre maggiore efficienza nella gestione della *supply chain*⁹⁷.

Le fasi di sviluppo di 'Melinda' possono essere dunque sintetizzate nelle quattro scelte strategiche summenzionate:

1. Immagazzinamento (anni '50 - metà anni '70): primo accorpamento dei contadini delle Valli del Noce attraverso la costituzione di 42 depositi cooperativi;
2. Conservazione (metà anni '70 - fine anni '80): ulteriore aggregazione per la costruzione delle celle frigorifere, che ha portato il numero delle cooperative a 17⁹⁸;
3. Tutela (fine anni '80 - metà anni '90): costituzione di un Consorzio per la tutela dell'origine delle mele del distretto con la nascita del marchio 'Melinda' e la definizione e lo sviluppo di una politica di marca;
4. Centralizzazione (metà anni '90 - oggi): attribuzione di tutte le funzioni aziendali (in particolare delle vendite) a un unico centro decisionale e di coordinamento, il Consorzio Melinda.

⁹⁷ Nell'analisi della *governance* della *supply chain* condotta al par. 6.4 si può apprezzare come tale percorso stia tuttora proseguendo, attraverso la selezione e la promozione di collaborazioni, non solo oltre i confini provinciali, ma anche di quelli nazionali.

⁹⁸ Attualmente le cooperative sono scese di un'altra unità, in seguito a un'operazione di fusione.

6.2 Struttura e quadro evolutivo del sistema 'Melinda'

L'Italia, insieme alla Polonia e alla Francia, rappresenta uno dei principali produttori di mele dell'UE-27 (tab. 4.13). A tale risultato contribuisce anche il Consorzio Melinda, che costituisce a sua volta una delle maggiori O.P. (organizzazioni di produttori) nazionali del settore.

Tabella 4.13 - Produzione di mele in Europa per Nazione (t)

Nazione	Media 2003 - 2011
Polonia	2.294
Italia	2.147
Francia	1.659
Germania	957
Spagna	566
Romania	525
Sub-totale Top 6	8.148
Altre	2.439
Totale Eu 27	10.587

Fonte: elaborazioni personali su dati della Relazione sulla gestione 2011/2012 del Consorzio Melinda sca.

I diretti *competitor* di Melinda sono situati invece nel vicino Alto Adige. Si tratta di altre due organizzazioni cooperative, Vip e Vog, che associano quasi 15 mila contadini, generando complessivamente all'incirca la metà del prodotto italiano. Il Trentino - Alto Adige si presenta, infatti, come il più importante bacino melicolo. Le prime 4 O.P. italiane del comparto operano in questa regione, apportando a livello nazionale il 45% della superficie agricola coltivata a mele (SAU), ma ben il 65% e il 72% rispettivamente della produzione e del fatturato registrati nel nodo *wholesale* (tab. 4.14). In questa classifica Melinda occupa la seconda posizione, con rispettivamente l'11%, il 16,2% e il 18,1%.

Tabella 4.14 – Contributo delle principali OP alla produzione italiana di mele – anno 2011

O.P.	SAU	SAU	Produzione	Produzione	Fatturato O.P.	Fatturato O.P.
	Ha	%	t	%	milioni di euro	%
Melinda	6.546	11,00%	372.314	16,20%	230	18,10%
Vip	10.800	18,40%	694.451	30,20%	420	33,00%
Vog	5.100	8,70%	340.575	14,80%	220	17,30%
La Trentina	3.500	6,00%	89.624	3,90%	44	3,50%
Top 4	25.946	44,00%	1.496.964	65,10%	914	71,90%
Altri	32.910	56,00%	796.075	34,90%	358	28,10%
ITALIA	58.856	100,00%	2.293.039	100,00%	1.272	100,00%

Fonte: Consorzio Melinda sca.

La tab. 4.15 raffigura le associate che compongono il Consorzio. La cooperativa di primo grado di maggiori dimensioni ha sede a Taio e raggruppa il 12,1% dei soci, con il 13,1% della SAU e il 14,3% del conferimento complessivo. Per quanto riguarda gli altri soci di Melinda, dal punto di vista della quantità di mele conferite, la cooperativa di Tassullo rappresenta l'estremo inferiore, con il 3% del totale del Consorzio, mentre quelle di Cunevo, Denno, Sanzeno e Revò superano l'8% e si posizionano subito dopo quella di Taio. Con riferimento invece ai contadini, la cooperativa con il minor numero di soci è quella di Campodenno, con il 2,7% dei produttori 'Melinda'; diversamente, Tuenno, Revò e Brez si attestano sopra l'8%.

Approfondendo la composizione degli agricoltori 'Melinda', emerge che quasi la metà (49%) ha un'età tra i 51 e i 60 anni, ma che essi rappresentano una delle fasce anagrafiche con la SAU media più bassa, 1,5 ettari, situandosi sotto la media dell'intero Consorzio (1,7 ha) (tab. 4.16). Al contrario, i contadini più giovani, con un'età pari o inferiore ai 30 anni e tra i 31 e i 40, nonostante costituiscano complessivamente solamente il 12% della base sociale del distretto noneso, si contraddistinguono per una SAU media rispettivamente pari a 2,7 e a

2,6 ettari, portando al 21% il loro apporto in termini di superficie coltivata, a fronte di un 43% della fascia 51 - 60.

Tabella 4.15 - Composizione del Consorzio 'Melinda' per cooperativa di primo grado - anno 2011 (in %)

	Sede cooperativa primo grado	Soci	Ettari	Conferimento (q.tà)
1	Caldes*	5,0	4,5	3,5
2	Campodenno	2,7	4,2	4,6
3	Sanzeno	7,8	8,4	8,5
4	Cles	6,8	6,0	5,6
5	Coredo	4,0	4,5	3,9
6	Cunevo	6,5	8,4	8,6
7	Denno	7,5	8,7	8,4
8	Livo	7,0	5,3	5,5
9	Nanno	5,1	4,9	5,5
10	Tassullo	3,5	2,7	3,0
11	Revò	8,4	7,8	8,2
12	Sporminore	3,6	4,0	4,1
13	Taio	12,1	13,8	14,3
14	Tassullo	3,5	4,7	5,0
15	Tuenno	8,5	5,0	5,1
16	Brez	8,1	7,2	6,2
	Consorzio Melinda	100	100	100

* L'unica cooperativa della Val di Sole.

Fonte: elaborazioni personali su dati dell'Ufficio delle cooperative agricole della Federazione Trentina della Cooperazione.

Tabella 4.16 - Numero di aziende agricole e SAU per classe d'età - anno 2012

classe d'età	n. aziende	%	SAU - ha	%	SAU media
<=30	142	4%	380	6%	2,7
tra 31 e 40	317	8%	829	13%	2,6
tra 41 e 50	796	20%	1.724	26%	2,2
tra 51 e 60	1.900	49%	2.795	43%	1,5
tra 71 e 80	506	13%	529	8%	1,0
+ di 80	233	6%	199	3%	0,9
n.c.	15	0%	51	1%	3,4
Totale	3.909	100%	6.508	100%	1,7

Fonte: Consorzio Melinda sca.

Gli intervalli di SAU in cui rientra la maggior parte dei produttori agricoli sono quelli da 0,1 a 1 ettaro e quello tra 1 e 3 ettari, rispettivamente con il 46% e il 36% degli associati (tab. 4.17). Tuttavia, i terreni agricoli che concorrono al 70% della SAU del Consorzio sono quelli tra 1 e 5 ettari. In particolare, le superfici tra 3 e 5, pur contando solamente sul 14% delle aziende agricole socie, apportano il 32% degli ettari totali.

Tabella 4.17 - Numero di aziende agricole e SAU per classe di SAU - anno 2012

classe SAU	n. aziende	%	SAU - ha	%
meno di 1000 mq	135	3%	9	0%
tra 1000 e 5000 mq	890	23%	248	4%
tra 5000 mq e 1 ha	781	20%	569	9%
tra 1 ha e 3 ha	1.388	36%	2.473	38%
tra 3 ha e 5 ha	541	14%	2.085	32%
tra 5 ha e 7 ha	137	4%	801	12%
+ di 7 ha	37	1%	323	5%
Totale	3.909	100%	6.508	100%

Fonte: Consorzio Melinda sca.

Passando all'analisi dei soci per tipologia, a differenza del caso Sant'Orsola, si osserva come la coltura del melo richieda un impiego di tempo in campagna non indifferente (tab. 4.18). Il 70% dei produttori agricoli appartengono infatti alle tipologie A e B, con i *full-time* che rappresentano la parte preponderante, il 36% dell'intera base sociale. Questi ultimi si connotano per una superficie media di 3,1 ettari, con un apporto pari al 67% della SAU complessiva. Il tipo B, ovvero i *part-time* con più di 90 giornate di lavoro in campagna, contribuiscono invece al 25% della superficie coltivata, con una media aziendale pari a 1,2 ettari. Infine, i soci rimanenti posseggono degli appezzamenti estremamente ridotti, mediamente intorno al mezzo ettaro (0,4), corrispondenti all'8% della SAU del Consorzio.

In ultimo, è interessante sottolineare come la fascia anagrafica dei soci con un'età pari o inferiore ai 30 anni abbia scelto nel 70% dei casi l'attività agricola

quale impiego principale, rispetto al 50% registrato nel complesso (tab. 4.19). Logicamente risulta poi che i soci *full-time* coltivano appezzamenti di dimensioni più elevate (tab. 4.20): l'80% tra 1 e 5 ettari contro un 50% registrato per tutta la base sociale.

Tabella 4.18 - Numero di aziende agricole e SAU per tipologia di socio - anno 2012

Tipo socio	n. aziende	%	SAU - ha	%	SAU media
A	1.398	36%	4.388	67%	3,1
B	1.341	34%	1.597	25%	1,2
C	1.170	30%	523	8%	0,4
Totale	3.909	100%	6.508	100%	1,7

Fonte: Consorzio Melinda sca.

Tabella 4.19 - Composizione delle classi d'età per tipologia di socio (in %) - anno 2012

classe d'età	A	B	C	Totale
<=30	71	11	18	100
tra 31 e 40	58	23	19	100
tra 41 e 50	47	32	21	100
tra 51 e 60	31	38	31	100
tra 71 e 80	24	37	39	100
+ di 80	6	38	55	100
n.c.	73	7	20	100
Totale	36	34	30	100

Fonte: Consorzio Melinda sca.

Tabella 4.20 - Composizione delle tipologie di socio per classe di SAU (in %) - anno 2012

classe SAU	A	B	C	Totale
meno di 1000 mq	1	1	10	3
tra 1000 e 5000 mq	2	12	60	23
tra 5000 mq e 1 ha	5	36	20	20
tra 1 ha e 3 ha	45	48	9	36
tra 3 ha e 5 ha	35	3	0	14
tra 5 ha e 7 ha	10	0	0	4
+ di 7 ha	3	0	0	1
Totale	100	100	100	100

Fonte: Consorzio Melinda sca.

Tabella 4.21 – Numero aziende e SAU per età media dell’impianto – anno 2012

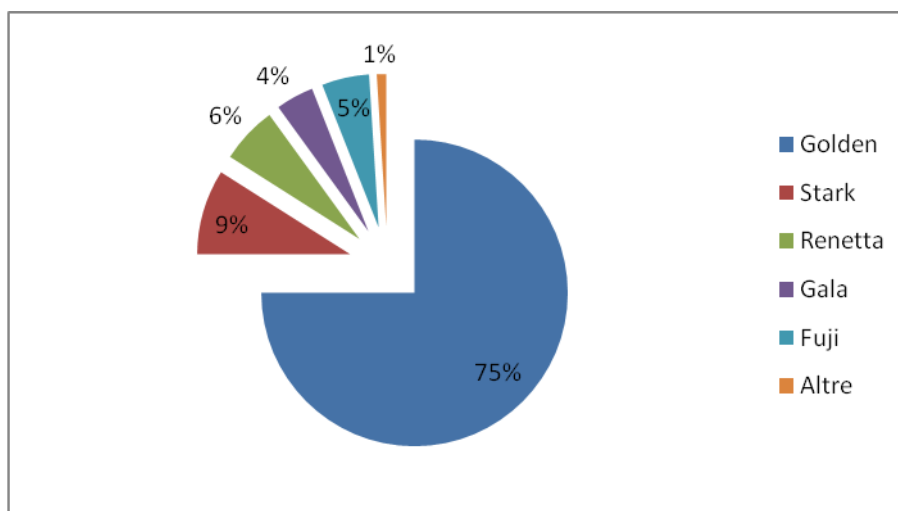
età media impianti	n. aziende	%	SAU - ha	%
meno di 5	296	8%	176	3%
tra 6 e 10	1.923	49%	3.605	55%
tra 10 e 15	1.198	31%	2.240	34%
tra 15 e 20	307	8%	358	6%
tra 20 e 25	95	2%	70	1%
tra 25 e 30	39	1%	31	0%
tra 30 e 35	18	0%	11	0%
tra 35 e 40	9	0%	4	0%
+ di 40	24	1%	12	0%
Totale	3.909	100%	6.508	100%

Fonte: Consorzio Melinda sca.

Il rinnovamento degli impianti dei soci, sostenuto anche dalla Provincia Autonoma di Trento attraverso l'erogazione di cospicui contributi e dettato dalla rapida diffusione degli 'scopazzi' (*'Apple proliferation'*) tra le vecchie piante, ha consentito al Consorzio di potenziare la propria capacità produttiva. Il 92% della SAU, pari a 6.021 ettari su un totale di 6.508, è interessata infatti da impianti con un'età media inferiore ai 15 anni, con un incremento significativo rispetto a un decennio prima, quando gli ettari sotto i 15 anni d'età rappresentavano poco più del 30% della superficie coltivata. Come si osserva dalla tab. 4.21, nella maggior parte i rinnovi sono avvenuti negli ultimi 6/10 anni, con il coinvolgimento del 55% della SAU.

Al contempo, Melinda ha cercato di stimolare i soci a sostituire le varietà storiche (Golden) con varietà maggiormente remunerate dal mercato (Fuji e Gala). Anche se con scarsi risultati, o quantomeno inferiori alle attese. Il 90% del prodotto conferito dai soci è ancora rappresentato dalle 3 Dop del Consorzio (Golden, Red e Renetta), con la Golden Delicious che segna il 75%, mentre Fuji e Gala si fermano rispettivamente al 5% e al 4% (fig. 4.15).

Figura 4.15 - Composizione varietale della produzione conferita dai soci 'Melinda' - anno 2011



Fonte: Relazione della gestione 2011/2012 del Consorzio Melinda sca.

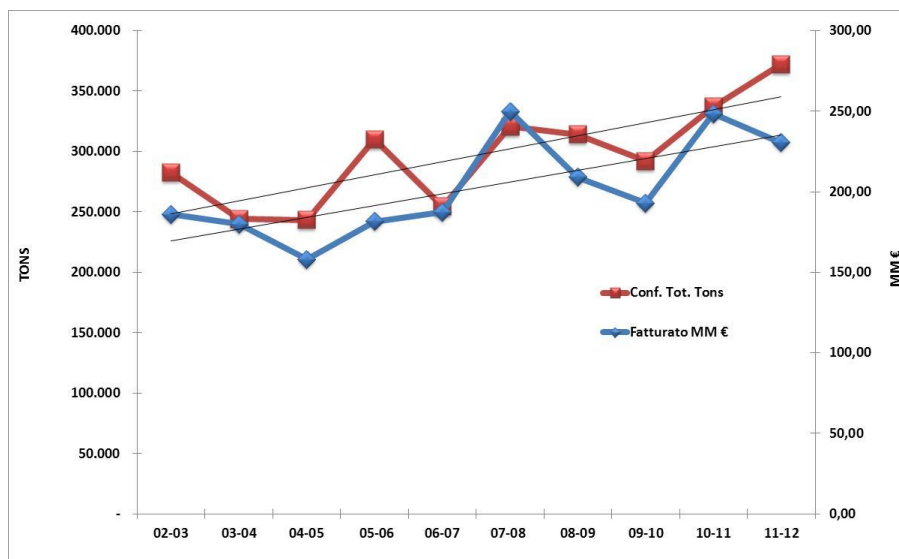
Ciononostante, il massiccio rinnovamento degli impianti ha garantito un incremento significativo della quantità di mele trattata dal Consorzio, dalle 282 mila tonnellate della campagna commerciale 2002/2003 alle oltre 350 mila di quella 2011/2012 (fig. 4.16), come si evince anche dal tasso di crescita della produzione per ettaro (fig. 4.17), che segnala un incremento esponenziale negli ultimi 3 anni.

Il trend evolutivo che ha interessato la produzione è stato accompagnato da una mole ingente di investimenti nell'ampliamento delle capacità di raccolta, frigoconservazione, lavorazione e confezionamento. Nello specifico, al netto dei contributi pubblici⁹⁹, dal 2003 al 2012 l'intero sistema Melinda ha investito 117 milioni di euro per l'adeguamento delle strutture, portando la capacità di frigoconservazione da 250 mila a 310 mila tonnellate e quella di confezionamento da 5 mila a 12 mila tonnellate a settimana. In previsione di un ulteriore aumento della produzione, il Consorzio ha progettato anche una modalità alternativa per la conservazione delle mele da attuarsi in ambiente ipogeo senza la necessità di costruire o di ristrutturare rispettivamente vecchie

⁹⁹ Per la maggior parte riferiti ai finanziamenti a fondo perduto indirizzati dall'Unione Europea all'OCM Frutta.

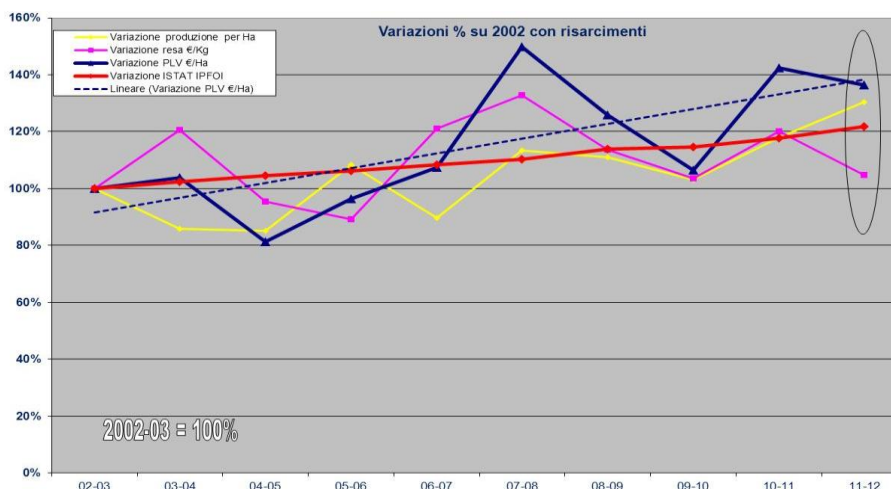
o nuove strutture. E' stato individuato in Val di Non un giacimento a Tuennetto adatto per la realizzazione di questa particolare tipologia di celle, unica a livello mondiale, che consentirebbe di collocare all'incirca 50 mila tonnellate di mele.

Figura 4.16 - Quantità conferita e valore della produzione (in migliaia di euro e in tonnellate) - anni '02 - '03/'11 - '12



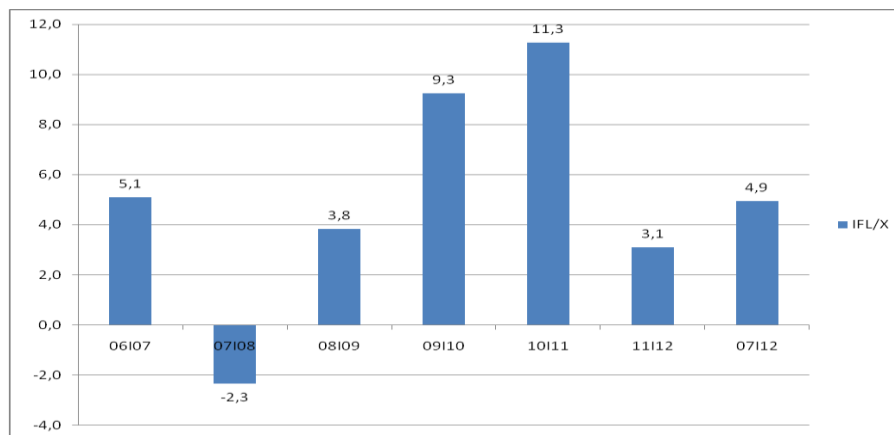
Fonte: Consorzio Melinda sca.

Figura 4.17 - Variazione della resa degli impianti delle aziende agricole socie: numeri indici a base fissa (anno base: '02 - '03): anni '02 - '03/'11 - '12



Fonte: Consorzio Melinda sca.

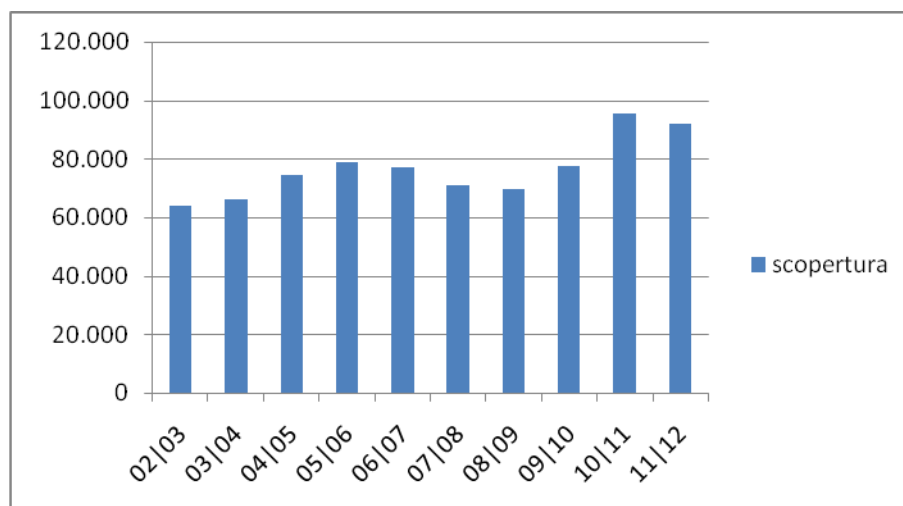
Figura 4.18 - Investimenti fissi lordi per unità di valore della produzione - anni '06 - '07/'11 - '12 (in %; valori a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni personali su bilanci d'esercizio Consorzio Melinda sca.

Soffermandosi in particolare sugli ultimi 6 esercizi, emerge nitidamente lo sforzo finanziario del Consorzio, che ha impiegato negli investimenti fissi lordi il 4,9% del valore della produzione, con delle punte del 9,3% e dell'11,3% rispettivamente nel 2009/10 e nel 2010/11 (fig. 4.18).

Figura 4.19 - Andamento della 'scopertura' degli investimenti lordi del sistema 'Melinda' (in migliaia di euro) - anni '02 - '03/'11 - '12



Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca.

Ciò ha determinato logicamente un incremento significativo del livello di scopertura, ovvero della parte degli investimenti lordi non coperta da patrimonio proprio, arrivato ad oltre 90 milioni di euro dai 64 di inizio periodo (2002/03) (fig. 4.19). Cionondimeno, bisogna tener conto che anche il fatturato ha registrato un incremento considerevole, superando i 230 milioni di euro rispetto ai 189 iniziali, con dei picchi intorno ai 250 nel 2007/08 e nel 2010/11 (fig. 4.16).

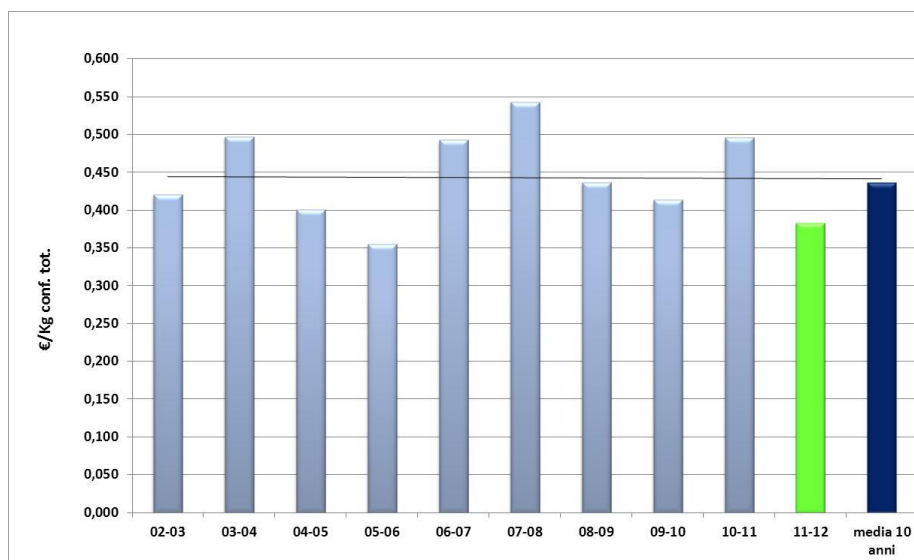
La fig. 4.17 mette peraltro in evidenza come nell'ultimo decennio la resa per ettaro sia cresciuta significativamente, di quasi il 40% se confrontata con quella del 2002, segnalando quindi un incremento di quasi 20 punti percentuali più elevato del tasso d'inflazione del periodo in esame. Il costante incremento della produzione per ettaro, che ha superato le 57 tonnellate, ha consentito infatti di garantire un'adeguata redditività al contadino, indipendentemente dalle fluttuazioni congiunturali dei prezzi di mercato¹⁰⁰, strettamente legate alle condizioni atmosferiche che condizionano sia la quantità che la qualità delle mele dei vari distretti produttivi.

In particolare, con riferimento al 2012, i prezzi liquidati al Kg hanno subito rispetto all'annata precedente una brusca riduzione (fig. 4.20), attenuata però dall'incremento rilevante della produzione per ettaro (fig. 4.17). In aggiunta, emerge come i risarcimenti pagati dalle assicurazioni per i danni causati dalle avversità meteorologiche abbiano consentito ai contadini di avvicinarsi alla resa realizzata nell'anno 2010/2011 (fig. 4.21).

Dalla fig. 4.22 si evince comunque come negli ultimi 6 anni il sistema Melinda abbia ristornato ai soci oltre il 60% dei ricavi di vendita, con dei picchi del 71,3% e del 67,4% rispettivamente nel 2007/08 e nel 2011/12 (fig. 4.22).

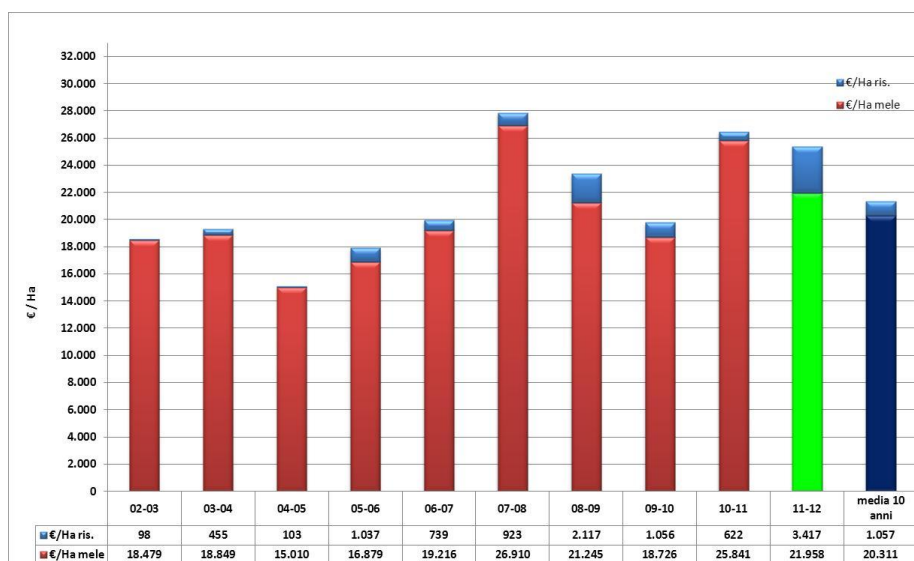
¹⁰⁰ Ciò si evince osservando la figura 4.16. Infatti, prendendo in riferimento l'ultimo esercizio e confrontandolo con quello di inizio periodo, emerge chiaramente come, nonostante il prezzo liquidato al netto dei risarcimenti nel 2011/12 fosse nettamente inferiore a quello del 2002/03, l'incremento esponenziale della quantità raccolta abbia determinato, nel primo caso, una resa in valore superiore di oltre il 18%.

Figura 4.20 – Prezzi liquidati dal Consorzio alle aziende agricole socie (in €/Kg) – anni '02 - '03/'11 - '12



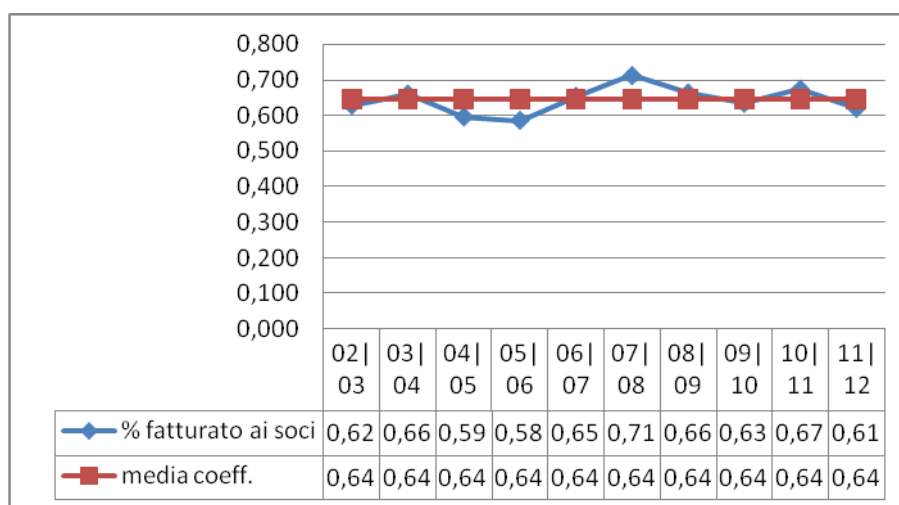
Fonte: Consorzio Melinda sca.

Figura 4.21 – Resa €/ha delle aziende agricole socie con risarcimento assicurativo (in migliaia di euro) – anni '02 - '03/'11 - '12



Fonte: Consorzio Melinda sca.

Figura 4.22 – Coefficiente dei ricavi di vendita liquidati ai soci (per unità di valore) – anni '02 - '03/'11 - '12

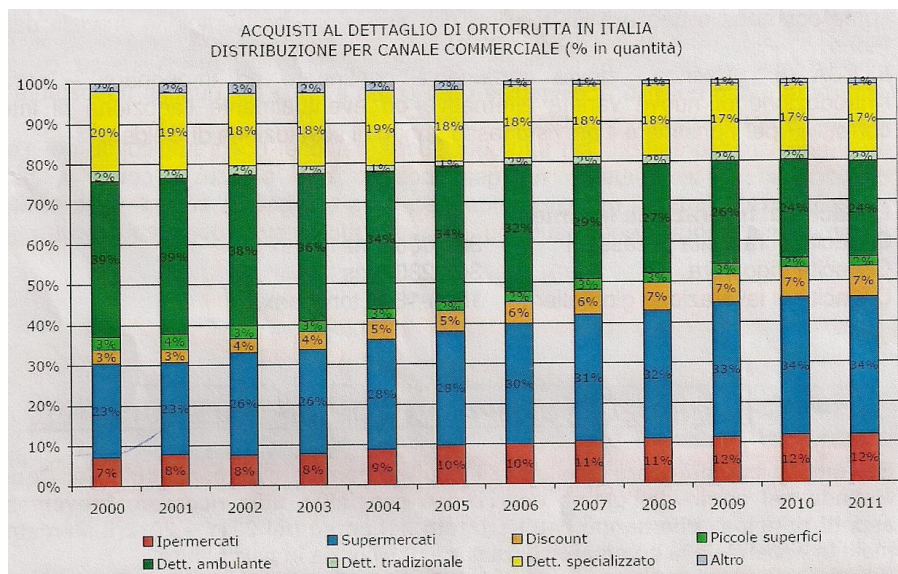


Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca.

La valorizzazione delle mele è ottimizzata anche dalla scelta oculata dei partner commerciali. Come si osserva dalle figg. 4.23 e 4.24, nonostante la continua crescita della gdo nel comparto dell'ortofrutta, che ha coinvolto pure il Consorzio noneso, quest'ultimo ha cercato di conservare quanto più possibile le quote veicolate dal canale tradizionale (cfr. par. 6.4). Esso, infatti, rappresenta ancora il partner principale per raggiungere il consumatore italiano (fig. 4.24). Pur rimanendo l'Italia il mercato di riferimento del Consorzio¹⁰¹, con quasi l'80% della quantità commercializzata, continua lo sforzo di Melinda sul fronte delle esportazioni. Dal 2002 il numero delle Nazioni servite è passato da 20 a 42 in 4 Continenti diversi, con 70 mila tonnellate di mele vendute. In particolare, si registra la crescita sostenuta sul mercato russo grazie all'azione del neo-costituito Consorzio From (cfr. par. 6.4).

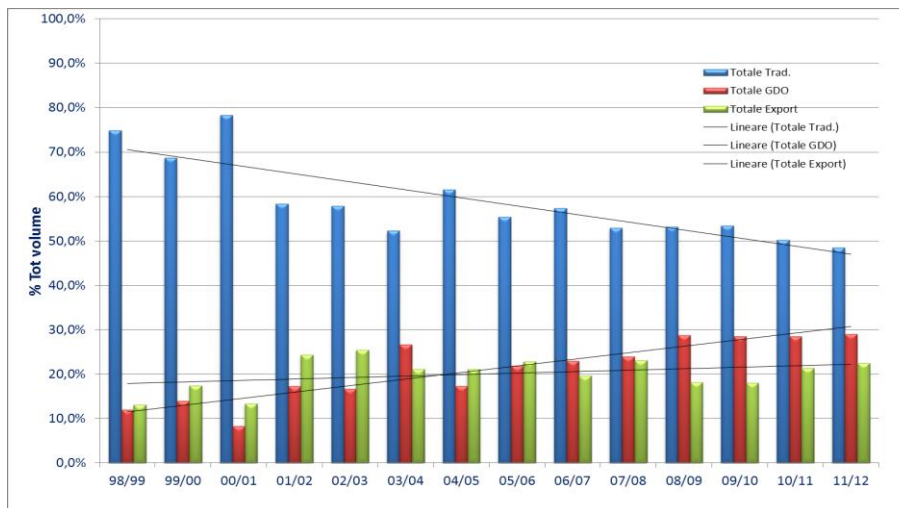
¹⁰¹ A fronte di una quota sulla quantità di mele prodotte in Italia intorno al 16%, i consumi interni soddisfatti dal Consorzio arrivano infatti fino al 30% (260 mila tonnellate), per raggiungere il 45% (190 mila tonnellate) se riferiti alle sole Golden Delicious.

Figura 4.23 - Quantità di ortofrutta veicolata al dettaglio in Italia per canale commerciale (in %) - anni '02 - '03/'11 - '12



Fonte: Relazione della gestione 2011/2012 del Consorzio Melinda sca.

Figura 4.24 - Quantità di mele 'Melinda' veicolate da ciascun canale commerciale (in %) - anni '02 - '03/'11 - '12



Fonte: Relazione della gestione 2011/2012 del Consorzio Melinda sca.

6.3 Disegno istituzionale

Come è già emerso nel corso del par. 6.1, la traiettoria imprenditoriale del sistema 'Melinda' ha portato a delineare una struttura organizzativa improntata su due livelli. Le cooperative di primo grado hanno infatti preferito la strada della cooperazione a quella della fusione. Esse hanno così inteso assicurare a ciascuna zona produttiva il mantenimento di un certo grado di 'autonomia' e di adeguate garanzie di rappresentatività e di *voice* nel livello organizzativo superiore. In questo modo, si è voluto facilitare e ottimizzare su tutto il territorio la circolazione delle informazioni e il recepimento delle istanze, mediante un'organizzazione più capillare e maggiormente attenta alla preservazione e alla valorizzazione dell'identità di ciascun soggetto coinvolto nel processo di aggregazione.

La decisione di preservare le singole cooperative di primo grado ha richiesto l'individuazione di una soluzione normativa appropriata: alle cooperative di primo grado è rimasta la proprietà delle loro strutture, mentre il loro utilizzo è stato ceduto al Consorzio (secondo livello) per un periodo di 60 anni. In aggiunta, è stato necessario identificare un'attività da mantenere formalmente in capo alle cooperative così da giustificarne l'esistenza. Infatti, nonostante la sua pianificazione venga decisa a livello centrale, la realizzazione e il finanziamento delle opere che riguardano la frigoconservazione sono di esclusiva competenza del cda di ogni singola cooperativa. Al contrario, le attività di lavorazione e di confezionamento della frutta rimangono prerogativa del Consorzio, con una compartecipazione al loro finanziamento di tutte le cooperative del sistema.

In virtù di tale schema organizzativo, il modello 'Melinda' si struttura in un secondo livello, rappresentato dal Consorzio, che coordina le 16 cooperative di primo grado, restituendo un'organizzazione a rete presieduta dai contadini locali. Nello specifico, ciascuna cooperativa di primo grado associa i produttori agricoli delle Valli di Non e Sole (mediamente 300 per cooperativa), i quali nominano ogni 3 anni i componenti del consiglio di amministrazione, composto

da circa 15 contadini-soci. Tra i membri del cda di ciascuna cooperativa viene scelto il presidente, che diventa di diritto anche consigliere dell'organo amministrativo del Consorzio. La figura del presidente delle cooperative di primo grado gioca perciò un ruolo chiave, fungendo da collante tra i due livelli organizzativi. Egli fa infatti circolare le informazioni in entrambi i sensi ed è soprattutto in grado di influenzare le decisioni prese dal secondo livello. Questa architettura istituzionale consente ai contadini di ogni zona produttiva di essere sempre informati e coinvolti attivamente nelle scelte e nelle strategie dell'intero sistema. In questo modo, garantendo e tutelando il regolare svolgimento democratico dei processi decisionali dell'intera struttura organizzativa.

Anche in questo caso, ed in entrambi i livelli, l'assemblea delibera a maggioranza, adottando il principio 'una testa, un voto'. Vale inoltre il principio della 'porta aperta': sono ammessi nella base sociale delle cooperative di primo grado tutti gli agricoltori con disponibilità di meleti siti in uno dei comuni delle Valli del Noce. Non esiste infine alcun vincolo al recesso. Differentemente dal caso Sant'Orsola, l'ingresso nelle cooperative di primo grado è vincolato all'esborso da parte del socio di una quota associativa di un importo nettamente superiore, mediamente intorno ai 17.500 €/ha. Nella determinazione della cifra si è voluto tener conto anche della dimensione dell'azienda agricola del contadino e dunque dell'utilizzo del sistema 'Melinda'. E' prevista altresì la mancata restituzione della quota in caso di recesso del socio, che data la sua entità, fa intendere come alla base di tale scelta vi sia la volontà di creare un deterrente ad eventuali pratiche opportunistiche e di puntare su rapporti di lungo periodo. Se si tiene però conto anche degli ingenti investimenti effettuati dal Consorzio, la mancata restituzione della quota si configura pure come un costo d'avviamento addebitato ai soci entranti.

Infine, anche le cooperative di primo grado, per entrare a far parte del Consorzio, hanno dovuto versare una tassa di ammissione di 10 mila euro.

Come per Sant'Orsola, la solidità finanziaria delle cooperative 'Melinda' è rafforzata attraverso i fondi per l'autofinanziamento. Annualmente, infatti, le

cooperative trattengono infruttiferamente per 5 anni il 5% della liquidazione spettante a ciascun socio. L'autofinanziamento non remunerato è presente in tutte le cooperative di primo grado e nell'ultimo quinquennio ha generato un gettito totale di oltre 30 milioni di euro. Sono stati istituiti inoltre dei fondi remunerati, che riguardano però solamente 3 delle 16 cooperative associate al Consorzio. I soci interessati possono prestare alla cooperativa qualsiasi importo, entro i termini massimi ammessi dalla legge e senza alcun vincolo temporale. La peculiarità di tale forma di finanziamento si traduce in un duplice vantaggio: per il socio, sottoforma di un maggior tasso, circa +1/+1,5 punti percentuali d'interesse rispetto a quello conseguibile con un deposito non vincolato; per la cooperativa, sottoforma di un minor tasso, -25% rispetto all'interesse contrattabile sul mercato dei finanziamenti a breve termine. L'importo complessivamente raccolto dalle cooperative che utilizzano questo strumento si aggira intorno ai 3 milioni di euro.

Per quanto riguarda invece l'attribuzione dei costi di gestione, tanto quelli fissi quanto quelli variabili, sono dedotti dalla liquidazione dei soci in proporzione alla quantità di frutta conferita.

6.4 La governance della *supply chain*

La gestione della filiera produttiva e distributiva operata da Melinda nel comparto delle mele ripercorre in sostanza quanto visto nell'approfondimento di Sant'Orsola. In questo caso, non si ha però un'unica, bensì 16 cooperative organizzate in un livello superiore (Consorzio), al quale compete il coordinamento dell'intero distretto.

Pur relazionandosi con tutti i nodi della catena produttiva e distributiva, in funzione dell'ottimizzazione della resa delle aziende agricole socie, sia le cooperative di primo grado che il Consorzio appartengono al medesimo nodo della *supply chain*, quello *wholesale*. Gli interessi da perseguire rimangono tuttavia quelli dei contadini, gli unici veri proprietari dell'organizzazione

'Melinda'. La nascita del Consorzio ha solamente permesso di delegare la gestione e il coordinamento di tutte le funzioni aziendali, in precedenza duplicate in ciascuna cooperativa di primo grado, a un soggetto diverso, ma da loro controllato e indirizzato. In questo modo, ottenendo delle economie di scala significative, a vantaggio dei produttori agricoli. In particolare, la gestione unitaria delle vendite ha garantito, oltre a una maggiore razionalizzazione dei costi e a un maggior efficientamento dell'intera organizzazione produttiva e distributiva, anche la massimizzazione del rendimento degli investimenti nel marketing, assicurando ai contadini migliori prezzi di liquidazione.

Gli agricoltori controllano infatti il secondo e il terzo nodo della *supply chain* delle mele: individualmente la produzione e collettivamente le fasi di conservazione, confezionamento e commercializzazione all'ingrosso.

Come è già stato ricordato, il sistema 'Melinda' persegue lo stesso obiettivo e fornisce dunque ai contadini - soci gli stessi servizi emersi nella trattazione del caso Sant'Orsola. Per quanto riguarda Melinda, l'assistenza tecnica e la formazione dei soci sono assicurate dalle cooperative di primo grado, che si occupano di garantire un adeguato supporto per le attività di coltivazione, raccolta e conferimento. Sempre secondo un'unica linea di indirizzo definita dal Consorzio.

Come nel caso dei piccoli frutti, anche la coltivazione delle mele è soggetta a un preciso 'Disciplinare sulla Produzione integrata', nonché alla certificazione Global Gap di tutti i produttori¹⁰². L'intento è quello di enfatizzare le qualità naturali della produzione, espresse dalla salvaguardia dell'ambiente e dalla salubrità della frutta di montagna: 'La particolare ed unica combinazione di latitudine, caratteristiche orografiche (altitudine ed esposizione) e pedoclimatiche (terreni poco profondi, ridotte precipitazioni estive e bassa umidità relativa dell'aria, forte escursione termica giornaliera) di queste valli alpine ne fanno una delle zone naturalmente più vocate della Terra per la produzione di

¹⁰² Le aziende agricole 'Melinda' vantano anche le certificazioni 'IPM', 'PDO' e 'Nature's choice'.

mele. I frutti qui prodotti hanno infatti caratteristiche estetiche (finezza della buccia, assenza di ruggine, lenticelle poco pronunciate, frequente sovra-colore) ed organolettiche (croccantezza, freschezza e corretto rapporto tra zuccheri e acidi) uniche ed inimitabili...' (sito Melinda). Tali peculiarità hanno ricevuto un importante riconoscimento da parte dell'Unione Europea, con la concessione nel 2003 del marchio DOP (denominazione di origine protetta)¹⁰³, un *unicum* a livello nazionale. Infatti, nonostante l'Italia rappresenti uno dei maggiori produttori europei di mele, nessun'altra organizzazione di produttori può fregiarsi di tale titolo.

Alla stringente regolamentazione dei metodi di produzione è associata inoltre una serie di certificazioni dei processi di lavorazione e di confezionamento in cooperativa¹⁰⁴, che rafforzano la standardizzazione della qualità della frutta a tutela del consumatore finale.

Pure per Melinda, dunque, la qualità e l'origine costituiscono i fattori chiave su cui puntare e da valorizzare per affrontare con successo il mercato, in un'ottica di massimizzazione del valore creato per i propri soci.

La qualità della frutta fresca è strettamente legata alla qualità del lavoro svolto in campagna, soprattutto se riferito a un numero così elevato di piccole aziende a conduzione familiare. Anche Melinda fornisce ai propri contadini un servizio tecnico qualificato garantito dagli esperti della Fondazione Edmund Mach (l'Istituto Agrario di San Michele)¹⁰⁵: mediamente con un tecnico ogni 550 ettari. Il socio deve rispettare delle precise tecniche colturali dettate dall'Istituto e un *vademecum* per la raccolta definito dal Consorzio che indica i parametri per una prima cernita da operare in campagna. Dopodiché, ciascun contadino deve

¹⁰³ Il riconoscimento Dop ha riguardato 3 delle 5 varietà prodotte da Melinda: Golden Delicious, Red Delicious e Renetta Canada.

¹⁰⁴ Nello specifico, a Melinda sono state rilasciate le certificazioni 'Iso9001', 'HACCP', 'BRC' e 'IFS'.

¹⁰⁵ Diversamente dal caso Sant'Orsola, infatti, le cooperative 'Melinda' non dispongono di un loro ufficio tecnico. Questa difformità è dovuta al differente percorso storico delle due colture in Trentino: i piccoli frutti rappresentano una coltura di nicchia di recente introduzione, mentre le mele, insieme all'uva, sono le specie storicamente più diffuse e presenti nell'agricoltura provinciale.

consegnare la merce negli appositi imballaggi (cassoni) forniti dalla cooperativa al proprio 'Centro raccolta' di riferimento, ubicato solitamente nei pressi dell'appezzamento, in modo da facilitare e diminuire i costi di trasporto a carico del socio. Le mele vengono quindi conservate nella cella frigorifera dei 'Centri raccolta' per essere poi destinate alla 'Sala lavorazione'¹⁰⁶ per il confezionamento e la commercializzazione, in funzione degli ordini pervenuti e gestiti dall'Ufficio commerciale in accordo con l'Ufficio Logistico¹⁰⁷. Il Consorzio si occupa infatti anche del coordinamento e della gestione del trasporto delle partite di merce verso le piattaforme della distribuzione.

La *governance* della filiera delle mele operata da Melinda si fonda su uno stretto connubio tra il controllo della qualità dell'intero distretto e la massiccia attività di marketing a sostegno.

La qualità della produzione di Melinda rappresenta il fattore persuasivo utilizzato dal Consorzio per avvicinare e fidelizzare il consumatore. Rispetto agli altri distretti melicoli (Francia, Sud Africa, Cina, Sud America, ecc.), Melinda non può infatti competere sui costi di produzione, ma è obbligata a recuperare valore dal mercato investendo e impegnandosi nella massimizzazione della qualità del prodotto offerto. Per converso, la particolare struttura organizzativa del distretto noneso, fondata su circa 4.000 produttori riuniti in 16 cooperative di primo grado, rende estremamente complicato il raggiungimento di adeguati e omogenei standard qualitativi. Per questo motivo, Melinda ha ideato un sistema incentivante, tanto per il singolo contadino, quanto per la singola cooperativa di primo grado.

La remunerazione della qualità delle mele conferite al Consorzio è data infatti dalla somma di due componenti di valutazione, che si riferiscono proprio a

¹⁰⁶ Ai fini di una migliore razionalizzazione dei costi, le sale di lavorazione e di confezionamento sono state concentrate in 6 delle 16 cooperative di primo grado.

¹⁰⁷ La conservabilità delle mele risulta comunque decisamente più elevata di quella dei piccoli frutti. Essa può arrivare fino a un anno. Sfruttando dunque tale peculiarità, il magazzino può essere gestito in decumulo e contare su un certo grado di discrezionalità e di programmazione nella distribuzione della frutta.

questi due attori strategici dell'organizzazione (il singolo produttore-socio e la singola cooperativa di primo grado).

Il primo fattore di valutazione è denominato 'Qualità Estrinseca' (QE). Essa è stabilita attraverso la campionatura del 25% del prodotto conferito da ciascun socio con l'ausilio delle macchine selezionatrici e calibratrici e assume dunque una veste oggettiva.

Il secondo giudizio è formulato invece sulla 'Qualità Intrinseca' (QI), quantificata, in parte, oggettivamente attraverso delle analisi chimico - fisiche e sensoriali su un campione pari a circa lo 0,001% del prodotto conferito, e per la parte restante, in maniera marcatamente soggettiva sulla base delle visite ispettive, dei reclami ricevuti, dei *feed-back* con i clienti, ecc. A differenza della QE, la QI fa riferimento a un gruppo omogeneo di produttori, la cooperativa di primo grado nel suo complesso, e non al singolo socio. Negli ultimi anni Melinda ha cercato, sfruttando le tecnologie esistenti, di rendere la determinazione della QI il più imparziale possibile. La situazione ideale per il Consorzio sarebbe infatti quella di riuscire a quantificare oggettivamente a livello di singolo contadino anche la QI.

Questo sistema premiante, incentrato sulla Qualità intrinseca totalizzata da ciascuna cooperativa, comporta solitamente la redistribuzione di quasi 1,5 punti percentuali delle liquidazioni complessivamente pagate dal Consorzio, con un differenziale di prezzo tra la cooperativa più virtuosa e quella meno virtuosa superiore al 10%¹⁰⁸.

Nonostante la tecnologia non consenta una disamina oggettiva approfondita, tale meccanismo può garantire comunque un duplice effetto positivo, facendo tendere la qualità media della produzione verso l'alto. Da un lato, attivando delle forme di *peer monitoring* tra i soci della stessa cooperativa d'appartenenza. Dall'altro, inducendo le cooperative a investire maggiormente nella formazione e nella sensibilizzazione dei soci rispetto alla massimizzazione dell'efficienza

¹⁰⁸ La differenza massima di prezzo legata alla Qualità intrinseca viene definita a priori.

della loro azienda agricola e in particolar modo delle operazioni di loro competenza.

Il vero collante dell'organizzazione 'Melinda' è rappresentato però dal massiccio impegno profuso nell'attività di marketing, il cui ritorno economico è stato ottimizzato con la centralizzazione e la gestione unitaria della commercializzazione dell'intera produzione del distretto melicolo delle Valli del Noce.

In tale ambito, è importante innanzitutto sottolineare come Melinda abbia avuto il merito di essere stata la prima nel comparto agricolo a ricorrere allo strumento pubblicitario, in precedenza in uso esclusivamente nel settore industriale. Pratica che è stata poi seguita alcuni anni dopo anche dai *competitor* dell'Alto Adige.

Fin dal principio, i capisaldi del messaggio veicolato e trasmesso al cliente/consumatore sono stati l'origine (territorio) e la qualità 'superiore' delle mele 'Melinda'. La scelta strategica di aggregare tutta la produzione della vallata ha permesso il raggiungimento della massa critica indispensabile per il perseguimento e l'implementazione di una (massiccia) campagna pubblicitaria per un prodotto *mass market* come quello delle mele, che necessita di notorietà e della giusta percezione da parte del consumatore dei valori richiesti. L'adeguata remunerazione della frutta conferita dai soci passa infatti imprescindibilmente e inesorabilmente per questa via: il consumatore deve identificare la referenza con la marca. In questo modo, fissato il livello di potere contrattuale della distribuzione, è possibile massimizzare l'estrazione di valore dal mercato.

Le politiche tracciate dal Consorzio hanno dunque potuto contare su un potenziamento e un accompagnamento assicurato dalle notevoli capacità, anche sotto un profilo economico, dell'Ufficio *marketing*. Queste ultime hanno permesso a Melinda di affrontare la competizione sul mercato in maniera efficace, riuscendo, grazie alla creatività e all'incisività delle soluzioni commerciali/pubblicitarie, a trasformare frequentemente le avversità in opportunità. Un esempio in tal senso è rappresentato dall'ideazione nell'anno

2000 del marchio 'Melasi' per la commercializzazione della parte ingente di produzione colpita da una forte grandinata¹⁰⁹. L'originalità degli spot pubblicitari del Consorzio si riscontra altresì nell'assegnazione di innumerevoli riconoscimenti e premi, a testimonianza del valore, della capacità e dell'abilità dimostrati in tale ambito.

Le risorse investite abitualmente nel *marketing* si evincono dalla tab. 4.22. L'*advertising* basato sui mezzi di comunicazione tradizionali (tv, radio e stampa) rappresenta la principale voce di costo, con oltre il 50% della spesa complessiva per il finanziamento delle attività di *marketing*, pari nel bilancio d'esercizio 2011 - 2012 a 4,5 milioni di euro.

Tabella 4.22 – Investimenti di Melinda nel marketing – esercizio 2011/2012

Tipologia di spesa	Importo* (€)	%
Televisione, radio e stampa	4.545.377	53,5
Attività punti vendita e materiali	322.063	3,8
Spese promozionali	1.237.958	14,6
Agenzia, Media e pubbliche relazioni	194.079	2,3
Fiere e manifestazioni	275.306	3,2
Sponsorizzazioni	558.599	6,6
Concorsi a premi	33.901	0,4
Acquisto bollini	1.128.893	13,3
Altro	202.787	2,4
Totale	8.498.964	100,0

* Al lordo dei contributi pubblici.

Fonte: Relazione della gestione 2011/2012 del Consorzio Melinda sca.

A fianco dell'*advertising* tradizionale, Melinda ha sviluppato anche un *marketing* prettamente esperienziale, incentrato su 'Mondo Melinda', il centro per i

¹⁰⁹ In questo caso, il Consorzio ha enfatizzato la diversità meramente estetica rispetto alle tradizionali mele Melinda, definendole per tale motivo 'gemelle diverse'. Si è voluto infatti evidenziare la medesima origine e le stesse caratteristiche organolettiche e qualitative delle due mele: 'nate dallo stesso albero e dallo stesso ramo', nel rispetto quindi degli stessi disciplinari di produzione, raccolta, conservazione e confezionamento. Ma con un differenziale di prezzo decisamente conveniente per il consumatore, pari all'incirca al 25 - 30% in meno del costo di una classica mela Melinda, che ha tuttavia consentito agli agricoltori di recuperare valore rispetto a una loro destinazione all'industria.

visitatori (clienti, consumatori, turisti, ecc.) nato nel 2000, in cui si svolgono, su prenotazione, degli incontri per illustrare a clienti, consumatori, turisti, ecc. la storia, i principi e i valori dell'organizzazione. Se richiesto dall'ospite, i temi trattati possono essere approfonditi attraverso delle visite guidate presso l'azienda agricola di un socio e presso la sala lavorazione e confezionamento della cooperativa Cocea a Segno, per concludersi con un *meeting* formativo sulla degustazione delle mele Melinda¹¹⁰.

Solitamente di queste visite beneficia anche il punto vendita predisposto presso il Centro. Infatti, in queste occasioni viene data agli ospiti l'opportunità di acquistare i prodotti marchiati Melinda. La gamma offerta al consumatore non si ferma alla sola frutta fresca, ma si estende a tutti i trasformati creati insieme ai propri *partner*.

Esistono poi altre iniziative collaterali che si intrecciano con quelle gestite direttamente da Mondo Melinda.

In primo luogo, si annoverano gli 'Agriturismi Ambasciatori di Melinda', aziende agricole socie severamente selezionate che integrano l'attività agricola con quella di pernottamento e prima colazione (*bed&breakfast*). Tali strutture ricettive devono rispettare determinati standard qualitativi, conoscere la storia e i metodi di produzione del Consorzio e mettere a disposizione degli ospiti l'intera gamma di prodotti a marchio 'Melinda' (mele, barrette, mousse, ecc.), oltre che a distribuire materiale informativo sulle attività di Melinda e di Mondo Melinda.

In secondo luogo, nel 2004 è stata istituita con legge provinciale la 'Strada della Mela delle Valli di Non e Sole', uno dei sette itinerari tracciati e riconosciuti in Trentino per valorizzare e promuovere da un punto di vista turistico le differenti aree in base alle loro peculiarità enogastronomiche. In questo caso, si è voluto premiare la tipicità delle mele e il loro ruolo di volano economico nelle Valli del Noce. Tra i membri di questa associazione figurano anche gli

¹¹⁰ Si tratta del 'Laboratorio del Gusto' attivato in collaborazione con *Slow Food*.

Agriturismi Ambasciatori di Melinda, il Consorzio stesso con Mondo Melinda, le Casse rurali, le Apt, i Musei, ecc.

Esistono infine svariate manifestazioni sportive (atletica, ciclismo, ecc.) organizzate in Val di Non e sponsorizzate da Melinda, nonché giornate a tema come per esempio quella dedicata alla fioritura dei meli in primavera.

Come visto nel caso Sant'Orsola, anche Melinda possiede una sua pagina *Facebook* per comunicare direttamente con i propri clienti/consumatori: farsi conoscere, divulgare la propria gamma di prodotti e fornire informazioni sulle principali iniziative. Il sito del Consorzio viene inoltre continuamente aggiornato e prevede una sezione dedicata all'*e-commerce*. Il consumatore ha infatti la possibilità di effettuare i suoi acquisti *on-line*. L'incentivazione all'acquisto avviene altresì attraverso l'ideazione di concorsi a premi, rivolti in taluni casi ai rivenditori, in altri ai consumatori finali¹¹¹. L'aspetto relazionale con l'ultimo nodo della catena (quello distributivo e il fruitore finale) risulta perciò fondamentale per l'instaurazione di un rapporto duraturo improntato sulla fiducia e sullo scambio reciproco di informazioni, in funzione della creazione e del recupero di valore nella *supply chain*.

A tal proposito, Melinda si rivolge prevalentemente al canale commerciale tradizionale. La massimizzazione del ritorno economico del prodotto conferito dai soci è infatti strettamente legata alla 'qualità' della collaborazione tra il Consorzio e le 'boutique della frutta'. Queste ultime, essendo sprovviste di una *private label* forte, trovano nella produzione qualificata il *partner* ideale. Sotto queste condizioni, è possibile raggiungere un allineamento degli interessi dei due attori economici. Ciò che invece difficilmente può verificarsi nell'interazione con la gdo, interessata negli ultimi anni allo sviluppo di proprie politiche di marca anche nell'alimentare.

In tal senso, è stato avviato il progetto 'Specialisti Melinda', con l'intento di selezionare un Club dei migliori dettaglianti dell'ortofrutta in Italia, ai quali

¹¹¹ Anche Melinda ha cercato di promuovere l'introduzione della mela nelle cucine dei consumatori, predisponendo un ricettario e dei video pratici *on-line* sul proprio sito ed invitando l'utente stesso a proporre piatti innovativi a base di mela.

fornire gratuitamente tutto il materiale¹¹², il supporto e la conoscenza necessari per ottimizzare la vendita delle mele Melinda. Date le premesse (condizioni) iniziali, il Consorzio si propone in questo modo di ottimizzare il rapporto con i dettaglianti specializzati, costruendo una relazione personale diretta, che possa tradursi in una collaborazione pro-attiva di *co-marketing* finalizzata alla massimizzazione della creazione di valore nella *supply chain* e alla sua equa ripartizione. Gli 'Specialisti Melinda' assumono quindi la veste di consulenti del Consorzio, accompagnando e indirizzando i propri clienti nella scelta di consumo attraverso la trasmissione di tutte le informazioni utili all'acquisto e alla valorizzazione del prodotto (origine, metodi di produzione, conservazione e confezionamento, proprietà organolettiche e salutistiche, iniziative promozionali e di ogni genere)¹¹³. Attualmente il Club conta quasi 1.500 membri, con una buona distribuzione sul territorio nazionale: il 48% al Nord, il 22% al Centro e il 30% al Sud.

Nella fase attuale il Consorzio noneso sta inoltre cercando di arricchire lo scarso assortimento varietale, improntato finora quasi esclusivamente sulle Golden, allo scopo di colmare il *gap* con i principali *competitor* (Alto Adige) e di fornire così un ulteriore servizio ai propri clienti. Tale componente risulta infatti strategica, non solamente sul mercato nazionale, ma anche e soprattutto su quello internazionale (*export*).

Per quanto riguarda l'ampliamento della gamma di prodotti, già nel piano strategico 2002 - 2005 il Consorzio ha programmato l'introduzione di due nuove varietà di mela (Fuji e Gala), che però stanno incontrando delle resistenze nei contadini che rallentano il processo di adeguamento varietale. Con riferimento all'attività di ricerca e sviluppo di nuove *cultivar*, il sistema

¹¹² Compresa un'insegna luminosa con il marchio Melinda.

¹¹³ In aggiunta, nel 2012 è partito 'Magic Code', un progetto pilota, che ha coinvolto, oltre a Melinda, anche Sant'Orsola, Apofruit e Simba spa, con lo scopo di creare una rete interattiva tra la produzione qualificata e i dettaglianti specializzati dell'ortofrutta (150 a Milano e 50 a Bari). Si tratta di un concorso a premi, incentrato su una 'SIM card dati' funzionale alla lettura dei codici Quick Response (QR) presenti sugli imballaggi e dunque all'accumulazione dei punti per accedere ai premi. In realtà, però, la SIM card risulta strategica per la trasmissione reciproca, da un lato, di informazioni per i consumatori e, dall'altro, di consigli per i produttori.

Melinda ha contribuito recentemente, insieme ad altri *partner*, alla costituzione di CIF¹¹⁴ (cfr. par. 5.2.2), a cui è stata delegata la ricerca nel miglioramento genetico delle mele e dei piccoli frutti, e di NovaMela srl¹¹⁵. Con quest'ultima operazione, si è inteso mettere in rete i principali centri di ricerca dei maggiori distretti melicoli italiani, con lo scopo di sfruttare potenziali sinergie e raggiungere un adeguato livello di coordinamento e di ottimizzazione delle risorse.

Un ulteriore aspetto che Melinda sta curando è la richiesta crescente di prodotto biologico. Negli ultimi anni il Consorzio si è imposto di incrementare la produzione ottenuta con tale metodo colturale per offrire al cliente e al consumatore un servizio aggiuntivo, che sta diventando sempre più una condizione necessaria per stare sul mercato rimanendo altamente competitivi. Le mele biologiche conferite sono passate infatti dalle 70 alle oltre 1.500 tonnellate registrate nella campagna commerciale 2011/2012¹¹⁶. In aggiunta, proprio in tale ottica, verso la fine del 2011 Melinda è entrata a far parte del Club varietale 'Evelina', una varietà estremamente resistente ai principali parassiti del melo e dunque decisamente indicata per la coltura biologica. Attraverso questa operazione il Consorzio noneso, dopo gli ottimi risultati ottenuti dai test condotti in campagna, si è assicurato l'esclusiva per l'Italia

¹¹⁴ Tale operazione è stata realizzata con la compartecipazione di VOG e VIP per l'Alto Adige, La Trentina per il Trentino e Rivoira Giovanni e Figli spa per il Piemonte.

¹¹⁵ Gli obiettivi fondanti di NovaMela sono la gestione per conto dei soci delle fasi di ricerca, sviluppo e valorizzazione e di acquisizione dei diritti per la produzione e la commercializzazione di nuove varietà. Attualmente il Consorzio si è prefissato di occuparsi della gestione di tutti i progetti che si riferiscono allo sviluppo e alla futura introduzione di specifiche nuove varietà di melo che, oltre a presentare caratteristiche uniche e innovative, si connotino per una colorazione rossa più o meno intensa della polpa dei frutti. Il primo atto compiuto da NovaMela è stato dunque quello di entrare nel capitale sociale di Ifores sas, società con sede in Francia (Angers), che associa le migliori aziende mondiali di produzione e di commercializzazione di mele e che si interessa della gestione a livello globale dello sviluppo e del marketing delle nuove varietà di melo a polpa rossa appartenenti al gruppo Ifo (International fruit obtention).

¹¹⁶ Per adeguare ulteriormente la propria offerta alle dinamiche della domanda di mercato, all'inizio del 2011 è stato definito e approvato il 'Progetto MelaBio', che si propone di raggiungere entro il 2018 una quantità di mele ottenute con il metodo biologico introno alle 5-6 mila tonnellate.

della sua produzione e della sua commercializzazione. Le prime piantine di Evelina sono state messe a dimora già a partire dal 2012 e i primi frutti sono attesi per i prossimi anni.

Concludendo la disamina del presidio della *supply chain*, si sottolinea il ruolo, seppur marginale, ma tuttavia strategico, di Melinda nella trasformazione delle mele. In primo luogo, nella preparazione di prodotti finali (barrette, mouse e mele essiccate), solitamente funzionali al rafforzamento del marchio, mettendolo a disposizione del consumatore in contesti differenti da quello tradizionale. In secondo luogo, nella produzione di semilavorati, in prevalenza succo concentrato, con gli scarti delle mele.

In entrambi i casi, Melinda ha optato, secondo la propria cultura d'impresa, per la strada della collaborazione. Da un lato (prodotti finiti), attraverso la sottoscrizione di un contratto con una piccola impresa di trasformazione limitrofa alla sede del Consorzio, in cui Melinda si impegna a fornire la materia prima (mele) e il marchio, mentre il partner mette a disposizione gli *asset* produttivi e commerciali, con la definizione a priori della ripartizione del surplus generato¹¹⁷. Dall'altro lato (semilavorati), invece, attraverso l'ingresso verso la fine del 2008 di Melinda nella compagine sociale del Consorzio Vog Products, costituito negli anni Ottanta del secolo scorso dai due *competitor* altoatesini (VIP e VOG). In realtà, quest'ultima operazione si inserisce in un preciso piano strategico finalizzato a una collaborazione sempre più ampia sul territorio regionale, che ha coinvolto anche l'altro piccolo distretto melicolo trentino, il Consorzio La Trentina, e che si è allargato successivamente alle esportazioni, con la nascita a metà del 2009 di FROM. La costituzione di questo ulteriore Consorzio ha puntato all'esplorazione di nuovi mercati, a partire da quello russo, per arrivare recentemente a sondare quello sudafricano e quello asiatico. A tal fine, è stato creato un marchio comune, 'From mele dalle alpi

¹¹⁷ Nel 2012 Melinda ha siglato un contratto di collaborazione dello stesso tipo con un'impresa trentina specializzata nella produzione di Strudel di mela surgelati.

italiane', col quale promuovere e commercializzare collettivamente in questi nuovi mercati le mele del Trentino - Alto Adige.

Il percorso imprenditoriale di Melinda si discosta quindi significativamente da quello riguardante il caso Sant'Orsola. Il processo di sviluppo del Consorzio noneso è stato costruito infatti intorno all'aggregazione e alla successiva centralizzazione di tutte le fasi aziendali quale mezzo per raggiungere le economie di scala necessarie per sostenere gli ingenti investimenti, soprattutto nel marketing. Occupandosi di un prodotto di massa come la mela e disponendo di una base di conoscenza della coltura già radicata nel territorio provinciale e locale, Melinda si è dedicata prevalentemente alla creazione e all'affermazione del proprio marchio. A tal proposito, la qualità superiore delle mele (Golden) prodotte in Val di Non, certificata e riconosciuta a livello internazionale, ha fornito di fatto una base solida dalla quale partire e sulla quale puntare (investire) per costruire la propria immagine.

Solamente negli ultimi anni Melinda ha iniziato a stringere accordi e a sottoscrivere alleanze non soltanto di tipo commerciale, allargando il proprio interesse anche all'ampliamento dell'assetto varietale. In particolare, attraverso la costituzione, insieme ai maggiori produttori nazionali, di consorzi preposti al potenziamento della ricerca nel miglioramento genetico delle mele.

Seppur differenziandosi dal caso Sant'Orsola, Melinda fornisce un esempio concreto estremamente utile per comprendere il percorso seguito e le soluzioni adottate da una *marketing cooperative* tradizionale per affrontare in maniera efficiente l'incremento e lo spostamento a valle degli investimenti specifici alla *supply chain*, senza il ricorso ad un allentamento dei principi cooperativi e a un conseguente rafforzamento dei diritti di proprietà. Come è stato anticipato nel par. introduttivo (cfr. par. 6.1), si evidenzia tuttavia come, pur operando in un contesto simile a quello delle classiche *marketing cooperative*, anche nel caso Melinda rimanga estremamente rilevante il ruolo svolto dal Consorzio a livello di acquisizione, gestione e trasmissione della conoscenza verso i contadini. Di

tale organizzazione della filiera produttiva sembra beneficiare, non solo il produttore agricolo, ma in primo luogo il consumatore, che vede, attraverso il Consorzio, soddisfatte le proprie richieste (preferenze) circa gli attributi del prodotto acquistato. Ciò è possibile esclusivamente grazie alle funzioni di interfaccia e garante svolte da Melinda nei confronti del mercato (consumatore) e di cui usufruisce l'intera filiera.

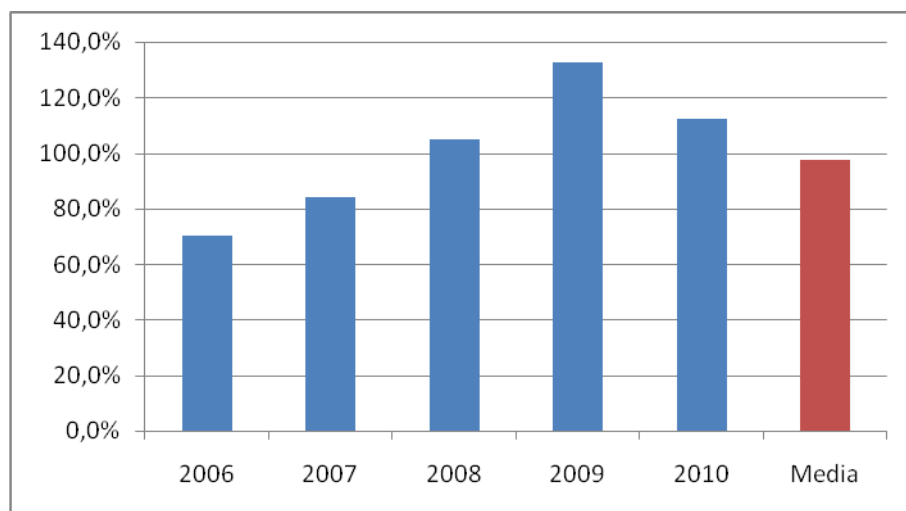
6.5 L'impatto sullo sviluppo locale

Il distretto melicolo 'Melinda' è un fenomeno che riguarda la parte nord-occidentale della Provincia Autonoma di Trento, specificatamente l'intera Val di Non e parte della Valle di Sole¹¹⁸, corrispondenti all'incirca al 10% del suolo provinciale. Le mele distribuite sotto l'omonimo marchio sono infatti di origine protetta, in quanto sono tutte prodotte in questa area, che risulta straordinariamente vocata per questa coltura, riuscendo ad esaltarne le proprietà organolettiche dei frutti. Tale peculiarità si riscontra nel valore economico che il Consorzio riesce ad estrarre dal mercato a vantaggio dei propri soci.

Se si osserva la fig. 4.25, si evince come le mele 'Melinda' nel quinquennio 2006 - 2010 abbiano fruttato in media ai contadini soci dei prezzi di liquidazione per il prodotto conferito quasi doppi rispetto a quelli degli altri operatori trentini. In particolare, si rileva come dal 2006 al 2009 il differenziale sia aumentato costantemente, dal 70,3% al 132,8%, per assestarsi nel 2010 al 112,3%. Nello stesso anno in questa piccola fetta di territorio della Provincia di Trento si è prodotto all'incirca l'80% delle mele provinciali, con un'incidenza sulla produzione lorda vendibile prossima al 90% (tab. 4.23).

¹¹⁸ La Valle di Sole fa riferimento un'unica cooperativa di primo grado con sede a Caldes che conta poco più di 200 soci.

Figura 4.25 – Differenziale di prezzo tra le mele ‘Melinda’ e quelle degli altri operatori trentini – anni 2006 – 2010



Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Tabella 4.23 – Contributo di Melinda alla produzione di mele in Trentino – anno 2010

	quantità	%	valore	%
Melinda	3.369.776	77,7	167.135.846	88,1
Altri	966.202	22,3	22.573.135	11,9
Trentino	4.335.978	100,0	189.708.981	100,0

Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

In Val di Non una famiglia su quattro è associata al Consorzio. Il coefficiente di diffusione dell'imprenditorialità agricola di Melinda risulta nettamente più elevato di quello dell'intera Provincia (tab. 4.24). Se espressa su tutti i conduttori di un'azienda agricola indistintamente dalle ore lavorate, la densità degli agricoltori soci di Melinda, misurata sulle famiglie nonese¹¹⁹, triplica quella trentina (24 vs. 7 ogni 100 famiglie rispettivamente nonese e trentine), superando addirittura di quattro volte il tasso provinciale di diffusione di

¹¹⁹ Si assume che in ogni famiglia ci sia un unico socio.

contadini di tipo A e B (16 vs. 4 ogni 100 famiglie rispettivamente nonese e trentine).

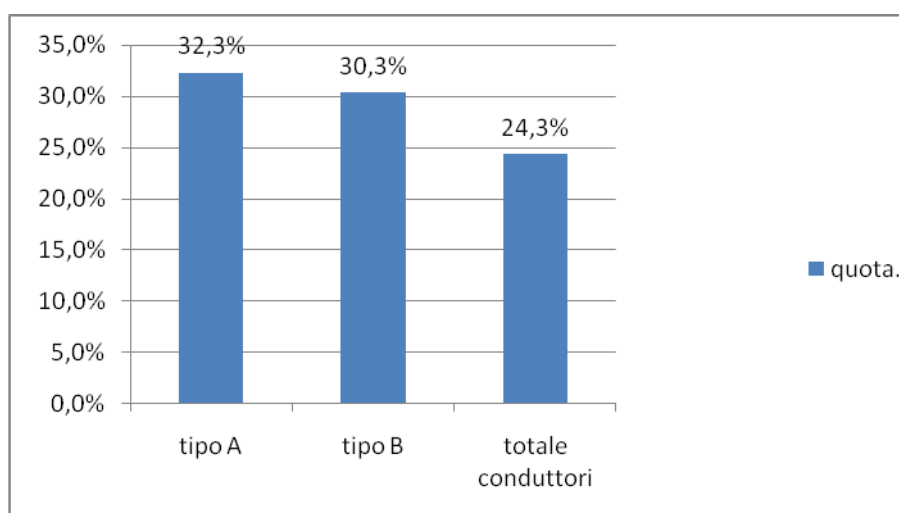
Tabella 4.24 – Coefficiente di imprenditorialità agricola: ‘Melinda’ vs. ‘Trentino’ (ogni 100 famiglie) – anno 2011

	Melinda	Trentino
Totale	24	7
Tipo A e B	16	4

Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

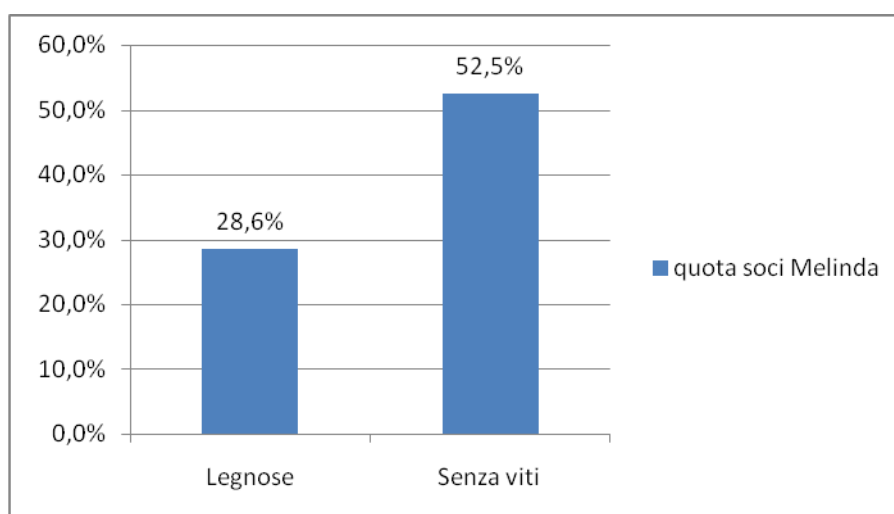
L’azione del Consorzio si riverbera anche sul peso esercitato sul numero delle imprese agricole iscritte all’Archivio provinciale (fig. 4.26). I contadini ‘Melinda’ rappresentano infatti il 32,3% della tipologia A (full-time) e il 30,3% della tipologia B (part-time). Diversamente, se si considerano tutti i conduttori di attività agricole, la quota scende al 24,3%. Rimane comunque l’estrema rilevanza del risultato, soprattutto se rapportato alla dimensione (limitata) dell’area in cui opera il Consorzio.

Figura 4.26 – Incidenza dei soci ‘Melinda’ sul numero di contadini trentini per tipologia (in %) – anno 2010



Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Figura 4.27 – Incidenza di Melinda sulla SAU destinata alle coltivazioni e alla frutticoltura (in %) – anno 2010



Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

L'importanza di Melinda per l'agricoltura (e l'economia) provinciale si coglie in misura ancora maggiore se si focalizza l'attenzione sull'incidenza sulla SAU trentina, tenendo conto anche delle caratteristiche morfologiche delle Valli del Noce, condizionate da pendenze decisamente penalizzanti (fig. 4.27). Ciononostante, i contadini associati al Consorzio contribuiscono al 28,6% della SAU provinciale dedicata alle coltivazioni legnose, pari al 90% di quella delle Valli di Non e Sole. Se si limita però l'analisi alla sola frutticoltura e si eliminano quindi dal computo le viti, l'incidenza supera addirittura il 50%.

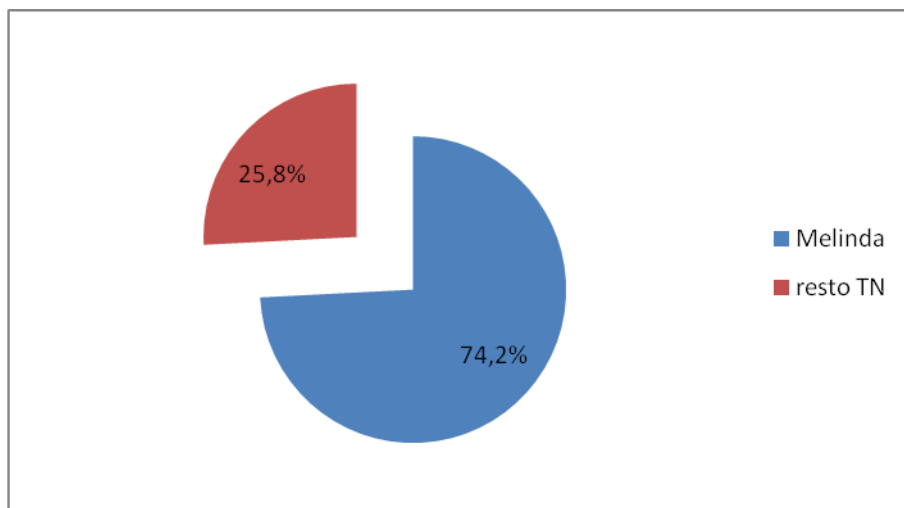
In aggiunta, dal punto di vista della produzione lorda vendibile¹²⁰, la quota di Melinda sulla frutticoltura trentina sale al 74,2% (171,1 milioni di euro; dato 2010), ovvero a quasi un terzo dei redditi (valore aggiunto) generati dal settore primario considerato nel suo complesso (133 milioni di euro; dato 2010); (figg. 4.28 e 4.29).

Il valore aggiunto prodotto non si ferma però a quello registrato nel nodo *farm*. Le fasi successive alla raccolta attivano altri 23,3 milioni di euro nel nodo *wholesale*, di cui 21 sono destinati a remunerare il fattore lavoro. Il sistema

¹²⁰ La produzione lorda vendibile conteggia anche i risarcimenti assicurativi contro le avversità meteorologiche.

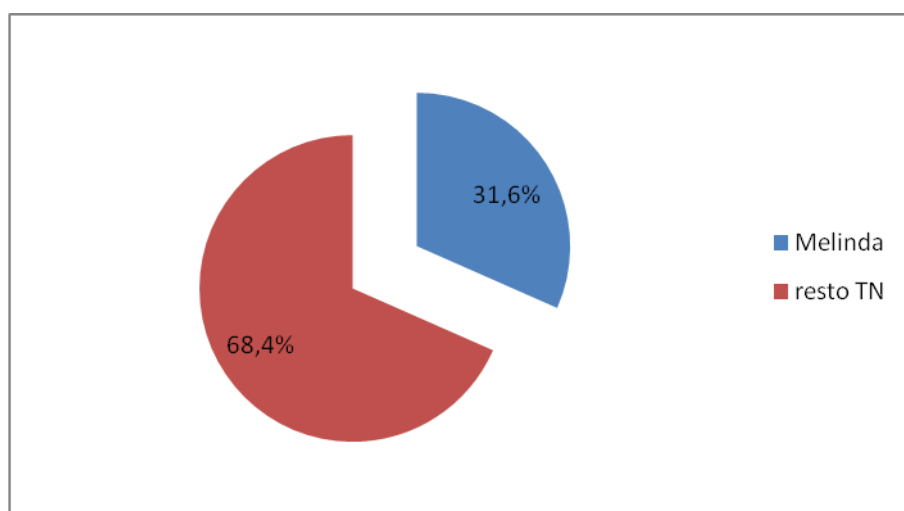
'Melinda' si avvale, infatti, di quasi 1.000 collaboratori (80% donne) impiegati nelle varie fasi aziendali e, inoltre, di circa 5.000 raccoglitori di mele extra-familiari occupati in campagna nei mesi di settembre e ottobre.

Figura 4.28 - Incidenza di Melinda sulla produzione lorda vendibile della frutticoltura trentina - anno 2010



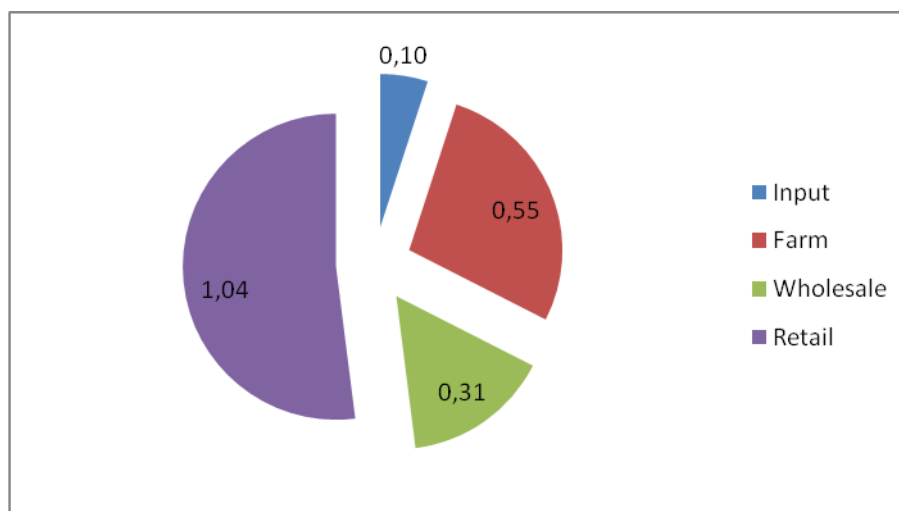
Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Figura 4.29 - Contributo di Melinda alla generazione del valore aggiunto dell'agricoltura trentina - anno 2010



Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Figura 4.30 – Simulazione della distribuzione tra i vari nodi del valore creato lungo la catena produttiva delle mele Golden ‘Melinda’ (€/Kg) – anno 2010



Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca, del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento e della Fondazione Edmund Mach.

La scomposizione del valore creato lungo la *supply chain* delle mele (Golden¹²¹) segnala, pure in questo caso, un'attribuzione della metà del valore alla distribuzione (figg. 4.30 e 4.31; anno 2010/2011). Melinda, però, grazie al miglior prezzo realizzato sul mercato, riesce a garantire ai contadini, dato anche il minor peso dei costi per la coltivazione del melo, 28 centesimi per ogni euro speso dal consumatore (fig. 4.31). Nello specifico, fissando a 2 euro il valore creato per ogni kilogrammo di mele, al nodo *farm* rimangono 55 centesimi di euro (fig. 4.30). Diversamente, nel caso Sant'Orsola, dove ragionando sempre per kilogrammo, a fronte di un valore finale dei piccoli frutti di 12,68 euro, al contadino ne restano 2,15, il 17%, con un'incidenza del nodo *input* del 12%.

A livello generale, si rileva in particolare come Melinda dal 2006/07 al 2011/12 abbia trattenuto all'interno del sistema quasi i 3/4¹²² del valore generato con la commercializzazione delle mele delle Valli del Noce (fig. 4.32).

¹²¹ La simulazione ha preso in esame la principale varietà trattata dal Consorzio.

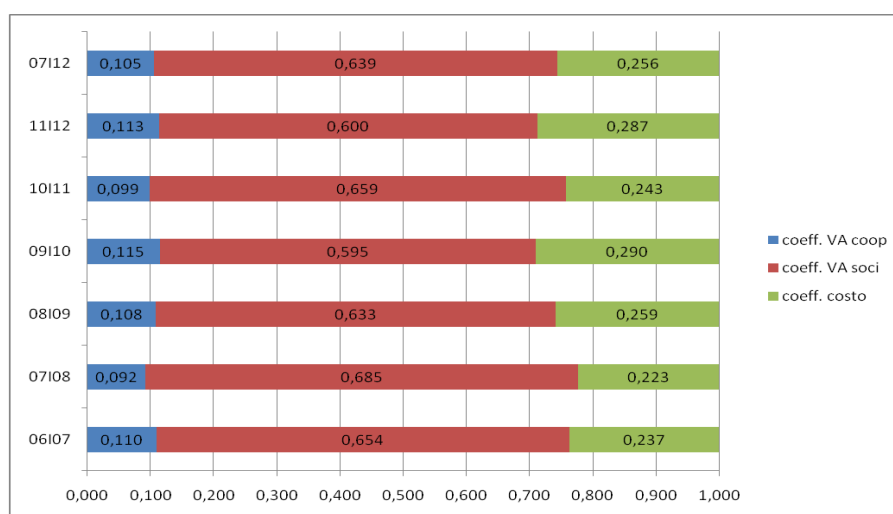
¹²² Dato l'incremento significativo della capacità produttiva e dunque dei costi di funzionamento del sistema Melinda, la variabilità di tale quota di valore è strettamente legata alle oscillazioni dei prezzi di realizzo.

Figura 4.31 – Simulazione della distribuzione tra i vari nodi del valore creato lungo la catena produttiva delle mele Golden ‘Melinda’ (in %) – anno 2010

Input	Farm	Wholesale	Retail	Consumer
5	28	16	52	100

Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca, del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento e della Fondazione Edmund Mach.

Figura 4.32 - Ripartizione del valore della produzione generato dal sistema Melinda per destinazione - anni '06 - '07/'11 - '12 (per unità di valore)

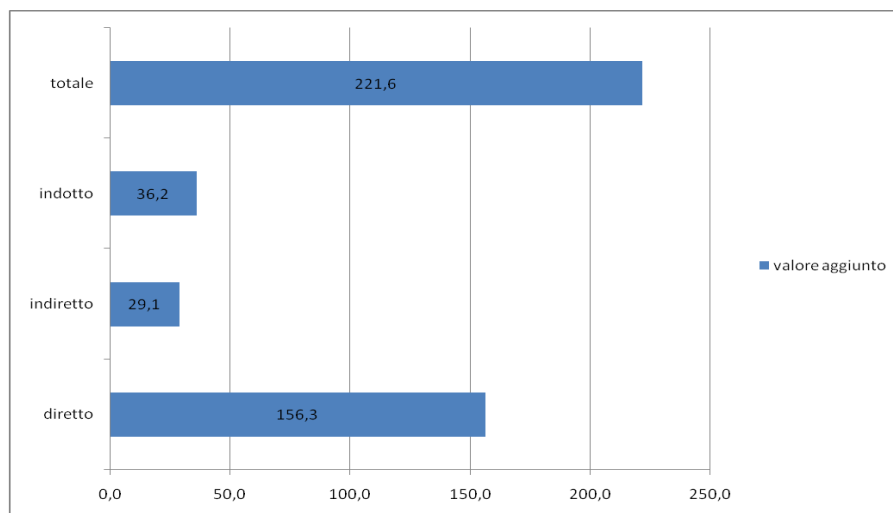


Fonte: elaborazioni personali su bilanci del Consorzio Melinda sca.

La portata numerica del Consorzio noneso è evidentemente superiore a quella di Sant’Orsola. Analizzando i vari tipi di impatto, emerge una generazione complessiva di valore aggiunto superiore ai 220 milioni di euro: 156,3 per via diretta (aziende agricole e Consorzio); 29,1 indirettamente e 36,2 per via indotta¹²³ (fig. 4.33). Le ULA (unità lavorative annue) attivate raggiungono invece le 7.268 unità: 6.099 dirette; 634 indirette e 535 indotte (fig. 4.34).

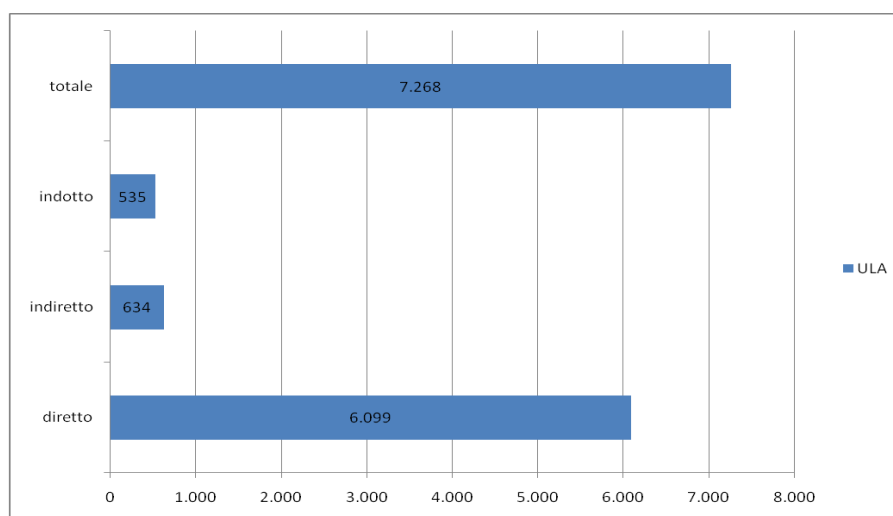
¹²³ Come nel caso Sant’Orsola, l’effetto indotto è calcolato considerando solamente i redditi generati dall’attività agricola dei soci e dalla cooperativa e fermandosi al primo ciclo di attivazione.

Figura 4.33 – Generazione di valore aggiunto in provincia di Trento per tipologia di contributo – anno 2010 (in milioni di euro)



Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

Figura 4.34 – Attivazione di ULA in provincia di Trento per tipologia di contributo – anno 2010



Fonte: elaborazioni personali su dati del Consorzio Melinda sca e del Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento.

In questo caso, la concentrazione del sistema produttivo in un'area circoscritta (amministrativa) consente una maggiore precisione e valenza del calcolo del contributo per il territorio locale. Dall'approfondimento dell'incidenza delle

ULA generate direttamente da Melinda¹²⁴ sul totale delle unità residenti in Val di Non, risulta che quasi una unità su tre (il 29,9%) trova lavoro nel luogo di residenza grazie al distretto melicolo.

Quest'ultimo dato fa quindi comprendere l'effettiva rilevanza del sistema Melinda, non solo per l'intera provincia, ma in particolar modo per la comunità nonesa.

7. Principali insegnamenti dai casi di studio

I casi di studio trattati hanno permesso di testare l'impianto teorico sulle cooperative agricole esposto nella prima parte del capitolo. L'analisi ha evidenziato delle differenze abbastanza evidenti tra le due cooperative trentine. Infatti, se, da un lato, Sant'Orsola ha mostrato di perseguire un modello *knowledge-based enterprise*, dall'altro, Melinda si è connotata per evolvere all'interno di una traiettoria di sviluppo più vicina alla corrente *mainstream* degli studi sulle cooperative agricole.

In primo luogo, esaminando i principali risultati rilevati nell'approfondimento di Sant'Orsola, emerge la centralità del circolo virtuoso 'apprendimento - nuova conoscenza - innovazione'. L'introduzione in Trentino dei piccoli frutti è stata già di per sé un'innovazione. Ciò che è risultato però maggiormente significativo è stato il costante ricorso all'aggiornamento della conoscenza quale strumento per recuperare valore. A partire dalla nuova tecnica colturale improntata sul 'fuori suolo', per arrivare alla nascita del 'campo sperimentale', si evince come l'*architectural knowledge* di Sant'Orsola abbia facilitato e agevolato la risoluzione e la soddisfazione delle istanze di mercato attraverso la continua alimentazione del processo innovativo e la sua condivisione tra i soci.

Bisogna infatti tener presente che la cooperativa mochena è stata pioniera nel comparto dei piccoli frutti: a livello provinciale non vi era alcuna conoscenza di tale coltura. Sant'Orsola ha dovuto costruire la propria *knowledge base*

¹²⁴ Dalle ULA del Consorzio sono state tolte quelle riferite alla Val di Sole.

integrando le conoscenze agronomiche di alcuni soci con le informazioni raccolte dagli stessi nei 'viaggi studio' fatti all'estero, mantenendola aggiornata attraverso la propria rete di relazioni (fornitori stranieri¹²⁵, soci¹²⁶, Università, ecc.).

Il caso Sant'Orsola sottolinea quindi come la socializzazione della conoscenza (tacita) possa costituire un vantaggio competitivo rilevante incentrato sulla struttura proprietaria cooperativa, che consente, pure nel settore agricolo, di investire costantemente nell'attività di ricerca e sviluppo e di generare nuova conoscenza e innovazione, anche in assenza di ingenti capitali.

Si ricorda in particolare che Sant'Orsola finanzia le attività condotte nel campo sperimentale esclusivamente con il ricorso agli introiti derivanti dalla concessione in licenza delle nuove *cultivar* brevettate.

Anche per quanto riguarda gli altri investimenti strategici, non si rilevano specifiche modalità di incentivazione alla raccolta di capitale. Le uniche vie percorse dalla cooperativa per il reperimento di risorse finanziarie sono rappresentate dal fondo per l'autofinanziamento infruttifero e dai contributi erogati dall'Unione Europea a sostegno del processo di aggregazione dei produttori agricoli.

L'analisi di Sant'Orsola conferma dunque che la capacità di promuovere un'efficiente gestione della conoscenza e dei rapporti con gli attori della filiera può contribuire ad incrementare 'a costo zero' la qualità e la redditività delle produzioni dei soci, assicurandone la competitività sul mercato.

Completamente differente è invece il caso Melinda. In Trentino, infatti, la melicoltura è sempre stata al centro della frutticoltura provinciale, soprattutto nelle Valli del Noce. La straordinaria vocazionalità di questa area per la coltivazione del melo è storicamente e internazionalmente riconosciuta.

¹²⁵ Si ricorda infatti che Sant'Orsola acquista all'estero parte della produzione commercializzata per coprire l'intero calendario di vendita. Ricavandone quindi un ulteriore vantaggio indiretto sottoforma di acquisizione di nuova conoscenza.

¹²⁶ Non solo nella veste di produttori agricoli, ma anche di vivaisti, per quei soci impegnati anche nella produzione delle piantine necessarie a soddisfare il fabbisogno della cooperativa.

Melinda ha dunque potuto contare su una dote naturale e su una base di conoscenza già sviluppata e radicata nel territorio, oltre che continuamente aggiornata dall'Istituto Agrario di S. Michele.

Diversamente da Sant'Orsola, perciò, e altrettanto naturalmente, il distretto noneso ha individuato nell'aggregazione progressiva il mezzo per recuperare valore attraverso il raggiungimento di economie di scala e incrementando così il proprio potere di mercato.

La *'core' competence* del Consorzio noneso è stata dunque costruita intorno alla creazione di un marchio e alle relative attività di marketing. In un mercato di massa (saturo), come quello delle mele, il marketing non poteva infatti che essere lo strumento necessario per trasferire e far percepire al consumatore le proprietà distintive delle mele nonese, estraendo di conseguenza ulteriore valore dal mercato. La restrizione della zona produttiva alle sole Valli del Noce è andata proprio nella direzione di garantire al consumatore la massima qualità delle mele vendute e ha rappresentato il simbolo (valore) da veicolare nelle campagne pubblicitarie.

Tale impostazione aziendale ha imposto a Melinda un'elevata mobilitazione di risorse finanziarie, ottenuta con diversi istituti.

In primo luogo, lo strumento principale per finanziare gli investimenti strategici è stata l'aggregazione, ottimizzata dalla centralizzazione di tutte le funzioni aziendali.

Melinda, come anche Sant'Orsola, si è avvalsa inoltre di una specifica modalità per assicurare l'adeguata liquidità aziendale: i fondi per l'autofinanziamento infruttifero, alimentati da una trattenuta annuale operata sulla liquidazione spettante ai contadini. Non va però dimenticato il contributo finanziario a sostegno degli investimenti strategici assicurato dall'Unione Europea¹²⁷ per incentivare l'aggregazione dell'offerta nel settore agricolo¹²⁸.

¹²⁷ Presente peraltro anche negli Stati Uniti.

¹²⁸ Tale forma di finanziamento copre infatti circa la metà degli impieghi finanziari strategici effettuati dalle cooperative.

Come si è evidenziato nel corso dell'analisi, ai soci entranti è stato infine richiesto il pagamento, quale costo d'avviamento, di una tassa di ammissione *una tantum* superiore ai 17 mila euro/ha, attenuando così il principio della 'porta aperta'. In questo caso si possono individuare delle similitudini con il modello americano, anche se va sottolineata l'assenza di rivalutazione o di scambio delle quote e addirittura la mancata restituzione della tassa d'ammissione, che mantengono comunque il modello Melinda diverso dallo schema statunitense.

In ambedue i casi di studio sembra quindi emergere l'assenza di un impedimento allo sviluppo delle cooperative determinato dalla debolezza dei diritti di proprietà.

La peculiare organizzazione su due livelli di Melinda sembra inoltre aver costituito un punto di forza di estrema rilevanza. Sembra infatti trasparire come tale meccanismo istituzionale, preservando l'identità delle diverse aree produttive confluenti, abbia garantito, fin dal principio, uno spirito cooperativo funzionale all'ottenimento della massima fluidità del processo decisionale¹²⁹. Ciò che è invece mancato a Sant'Orsola, la quale ha preferito crescere attraverso l'acquisizione di alcune cooperative locali ritenute strategiche. Tale scelta ha prodotto però un'esasperazione delle differenze, invece di una loro valorizzazione, determinando un aumento esponenziale della complessità del dialogo tra le parti e provocando continue occasioni di rottura, spesso sfociate in scissioni. In questo modo, è stata favorita la dispersione dei produttori di piccoli frutti, discostandosi dal risultato raggiunto da Melinda.

Il momento di difficoltà che sta attraversando Sant'Orsola non va infatti ricercato solamente nelle infestazioni dell'insetto *Drosophila Suzuki* o nelle calamità naturali che hanno inciso sulla quantità e qualità della frutta, né tantomeno nella troppa e incondizionata accondiscendenza nei confronti del

¹²⁹ Facilitato anche dall'omogeneità del prodotto.

socio¹³⁰. Le criticità appena elencate possono costituire degli elementi di disturbo, ma non rappresentano sicuramente il vero problema alla base della crisi aziendale. Esso va piuttosto rintracciato nella mancanza di una chiara strategia manifestata da Sant'Orsola durante il suo percorso di crescita, che ha minato la fiducia dei soci verso la cooperativa. In particolare, i soci acquisiti hanno vissuto il passaggio a Sant'Orsola come un esproprio, soprattutto della loro identità, della loro autonomia e dunque della loro *voice*. Fin dal principio, è mancato un livello adeguato di condivisione e di riconoscimento del soggetto acquisente, che ha reso meno fluido il processo decisionale e che ha favorito la successiva e continua uscita di soci e dei loro conferimenti. Le fratture generate dall'elevato grado di litigiosità e di forzata contrapposizione degli interessi (e delle origini) ha perciò precluso a Sant'Orsola la massimizzazione delle opportunità d'investimento e ha determinato un peso sempre meno sostenibile di quelli realizzati con una costante erosione dei prezzi liquidati ai contadini.

Questo clima di conflittualità ha danneggiato i produttori stessi, indipendentemente dalla dimensione e dalle zone produttive d'origine. Essi si sono allontanati infatti da quel trend positivo di crescita o quantomeno di conservazione della redditività delle produzioni delle loro aziende agricole, intaccando anche l'equilibrio finanziario di Sant'Orsola e instaurando un pericoloso circolo vizioso.

Il tentativo di recuperare (tutelare) *ex-post* la rappresentatività delle zone produttive, e dunque dei diversi interessi della base sociale, nel consiglio d'amministrazione di Sant'Orsola non è evidentemente servito a riacquistare la fiducia dei soci. Si intuisce quindi come anche la criticata eccessiva accondiscendenza nei confronti degli associati sia stata un mezzo per recuperare consenso e colmare quel *gap* fiduciario ereditato dal passato. Infatti, se il processo di aggregazione fosse stato perseguito rispettando e valorizzando l'autonomia, la *voice* e la storia di ciascun attore coinvolto, molto probabilmente

¹³⁰ Quest'ultimo punto di debolezza viene assunto dall'attuale classe dirigente della cooperativa tra gli elementi maggiormente responsabili della parabola discendente che ha interessato Sant'Orsola (cfr. Sant'Orsola Informa, n. 1, agosto 2013).

vi sarebbe stato un livello di capitale fiduciario e di coesione interna adeguato per affrontare, comprendere e condividere collettivamente le scelte strategiche della cooperativa.

Il principale insegnamento che emerge dallo studio condotto è dunque l'estrema rilevanza del disegno istituzionale, non tanto con riferimento agli incentivi all'investimento, ma alla corretta applicazione dei valori e dei principi alla base della cooperazione. Il coinvolgimento e la valorizzazione dei soci, non necessariamente ottenuti con una più precisa elaborazione dei diritti di proprietà, possono da soli consentire la massimizzazione dei benefici garantiti da questo modello organizzativo, nonché delle probabilità della sua stessa sopravvivenza.

I casi di studio rafforzano infine la giustificazione economica delle cooperative agricole. E' stata confermata in particolare la loro strategicità nella massimizzazione degli investimenti nella qualità e nel suo controllo lungo la filiera agroalimentare, assicurandone la tracciabilità a tutela del consumatore finale. Infatti, soprattutto quando l'offerta si contraddistingue per l'elevata frammentazione, la standardizzazione della qualità si complica significativamente e solamente un'organizzazione a rete di natura cooperativa incentrata sui produttori agricoli può ottimizzare l'efficienza dell'intera *supply chain*. Nello specifico, grazie al continuo aggiornamento e allineamento della produzione dei soci alle richieste del mercato.

In assenza di tale struttura organizzativa, queste produzioni di elevata qualità verrebbero a mancare, provocando una perdita sia per i consumatori (inferiori livelli qualitativo e di assortimento dell'offerta), che per i contadini (loro presumibile scomparsa), con il conseguente dissipamento delle esternalità positive indotte nei territori rurali/montani. Quest'ultimo aspetto è stato solitamente sottostimato dalla letteratura economica.

La rivitalizzazione di aree come la Valle dei Mocheni e la Valle di Non è stata possibile soltanto grazie all'applicazione dei principi cooperativi originari, che hanno favorito una propagazione generalizzata di reddito e benessere. La

struttura convenzionale di *governance* ha consentito infatti la diffusione dell'imprenditorialità agricola e l'attivazione di risorse latenti, quali ad esempio i piccoli appezzamenti di montagna e i *part-timer* con meno di 90 giornate di lavoro in campagna che rappresentano la grande maggioranza dei contadini di Sant'Orsola.

In particolare, diversamente da quanto assunto a livello teorico, l'indivisibilità delle riserve, ovvero l'accumulazione di un capitale intergenerazionale, se da una parte indebolisce ulteriormente i diritti di proprietà, dall'altra, ha assicurato la solidità e la continuità aziendale delle cooperative studiate. Costituendo in tal senso un bene quasi-pubblico per le comunità locali.

CONCLUSIONI

Gli approfondimenti svolti hanno permesso di fare maggiore chiarezza su un modello produttivo di cui non si disponeva, soprattutto da un punto di vista empirico, di adeguate fonti d'indagine. In particolare, non esistevano a livello generale degli studi comparati che permettessero di comprendere la rilevanza e le caratteristiche delle cooperative rispetto alle altre forme d'impresa.

La sottovalutazione dell'assetto proprietario quale ulteriore variabile esplicativa del funzionamento del sistema economico trae la sua origine nella lettura che è stata data dell'impresa cooperativa. Da una parte, con un'eccessiva caricatura ideologica, dall'altra (e parallelamente), con la trattazione delle sole cooperative di produzione - lavoro ('degli economisti') e l'adozione del tradizionale *framework* neoclassico per valutarne l'efficienza economica.

Solamente con l'avvento della corrente neoistituzionalista il contributo scientifico alla definizione e alla corretta interpretazione delle imprese cooperative ha iniziato a evolvere e a produrre progressivamente uno schema teorico delle diverse forme d'impresa che tenesse conto delle loro peculiarità distinte.

L'attribuzione dei diritti di proprietà al fattore più specifico all'impresa da individuarsi secondo un algoritmo di minimizzazione dei costi di transazione sono i perni sui quali è stata costruita la teoria della proprietà dell'impresa.

I risultati della ricerca presentata nel presente elaborato evidenziano però ancora dei punti deboli nella teoria economica della cooperazione. In particolare, la regolamentazione dei mercati e l'incremento del livello concorrenziale non sembrano le condizioni alla base di un indebolimento delle cooperative e, nello specifico, della loro funzione economica.

Infatti, la specificità di un fattore produttivo nello svolgimento di una determinata attività economica, la presenza di fallimenti 'naturali' del mercato, ovvero originati dalla peculiare conformazione di un settore (p.e. la filiera agroalimentare) e le caratteristiche pubbliche o quasi pubbliche di certi servizi come quelli di interesse generale attenuano tale tesi.

In aggiunta, non vanno sottovalutate le motivazioni intrinseche degli agenti economici che potrebbero sentirsi maggiormente rappresentati, e dunque tutelati, in una organizzazione gestita nel loro interesse in quanto proprietari.

Ciononostante, l'impresa cooperativa viene solitamente riscoperta quale soluzione provvisoria (*resque function*) per affrontare situazioni d'emergenza: fallimenti del mercato o crisi aziendali/economiche. In questo modo, alludendo ad una condizione idealtipica di organizzazione delle attività economiche diversa da quella cooperativa.

Le critiche sollevate nei confronti delle cooperative dai modelli neoclassici stanno infatti condizionando tuttora la loro giustificazione economica, relegandole ad un ruolo secondario (subalterno).

Al contrario, però, l'esame della cooperazione italiana sottolinea come in certi settori (p.e. agricolo e commercio alimentare al dettaglio) le imprese cooperative rappresentino esse stesse dei poteri di mercato, caratterizzandosi di conseguenza per un comportamento *rent-seeking*, ovvero più offensivo. Diversamente dalle assunzioni di inefficienza legate alla cattiva definizione dei diritti di proprietà, in Italia il modello cooperativo ha dimostrato di riuscire ad espandersi significativamente e di raggiungere dimensioni aziendali estremamente rilevanti.

Dallo studio condotto emerge infatti come l'impresa cooperativa sia risultata competitiva anche al di fuori del settore bancario.

Lo scostamento dell'attività imprenditoriale cooperativa dall'obiettivo del profitto non ne ha limitato lo sviluppo, rivelandosi in certi casi un vantaggio competitivo rispetto alle altre forme d'impresa. In particolare, nel terziario le cooperative si sono distinte per *performance* decisamente migliori di quelle delle

società di capitali, confutando di conseguenza le conclusioni *mainstream* sulla cooperative di lavoratori. Sempre per quanto riguarda la cooperazione di lavoro, si segnala inoltre come, anche nella manifattura, la scarsa diffusione del modello cooperativo non sia ascrivibile a particolari inefficienze insite nella natura dell'impresa cooperativa, ma piuttosto alla specificità del fattore capitale che caratterizza le attività industriali.

La struttura proprietaria e di *governance* delle cooperative hanno rappresentato effettivamente un loro punto di forza rispetto alle altre forme d'impresa. Nello specifico, l'internalizzazione delle *fundamental resources* nell'impresa cooperativa si è rivelata determinante pure durante l'attuale crisi economica. Essa ha garantito maggiore stabilità economica e si è ripercossa positivamente sull'intero sistema economico.

Nelle sue analisi la letteratura economica ha tralasciato infatti le esternalità positive indotte dall'organizzazione cooperativa delle attività economiche.

La cooperazione agricola ne è un preciso esempio. Anche in questa occasione, gli studiosi si sono contraddistinti per una visione troppo miope del fenomeno, concentrando l'attenzione esclusivamente sulla struttura dei diritti di proprietà e sulla presunta inefficienza delle cooperative nell'ottimizzazione del surplus della filiera agroalimentare.

L'analisi qualitativa di due cooperative ortofrutticole trentine ha evidenziato nuovamente la debolezza di tale approccio.

In primo luogo, il caso Sant'Orsola ha dimostrato che la socializzazione della conoscenza può promuovere la competitività dei prodotti agricoli anche in assenza di ingenti capitali da investire.

Secondariamente, il caso Melinda è la prova che, anche all'interno di una traiettoria di sviluppo vicina alla corrente *mainstream*, la definizione di un disegno istituzionale appropriato ed efficace può favorire comunque la crescita dell'impresa, senza ricorrere a una modifica della struttura dei diritti di proprietà.

L'eccessiva attenzione riservata all'architettura dei diritti di proprietà si è rivelata quindi fuorviante e ha determinato la sottovalutazione di altri fattori risultati altrettanto, se non maggiormente, importanti. A tal proposito, basti pensare che il mantenimento della conformazione tradizionale dei diritti di proprietà delle cooperative ha rappresentato la forza propulsiva dello sviluppo endogeno di due aree montane come la Valle di Non e la Valle dei Mocheni.

In linea generale, dall'intero lavoro emerge perciò come i principi alla base della cooperazione possano costituire, non tanto un'inefficienza economica, bensì un punto di forza da valorizzare. Non solo con riferimento alla competizione sul mercato, ma anche a vantaggio dei territori in cui operano.

Bibliografia

Alchian A., Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *The American Economic Review*, 62: 777-795.

Arrow K. (1962), The Economic Implications of Learning by Doing, *Review of Economic Studies*, 29: 155-173.

Aydalot P. (a cura di) (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Gremi, Paris.

Barney J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.

Barron D. N., West E., Hannan M. T. (1998), Deregulation and competition in the financial industry, *Industrial and Corporate Change*, 7: 1-32.

Barzel Y. (1982), Measurement cost and the organization of markets, *Journal of Law and Economics*, 25: 27-48.

Beber L. (a cura di) (2012), *Mala e S. Orsola - Aichberg: Sul monte... la storia*, Publistampa Edizioni, Pergine Valsugana.

Becattini G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.

Bijman J., Hendrikse G. W. J. (2003), Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetable industry, *Journal on Chain and network science*, 3: 95-107.

Borzaga C., Depedri S., Tortia E. (2009), The role of cooperative and social enterprises: a multifaceted approach for an economic pluralism, *Euricse Working Papers*, n. 000|09.

Borzaga C., Tortia E. (2005), Dalla produzione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo, in Mazzoli E., Zamagni S. (a cura di), *Verso una nuova teoria della cooperazione*, Il Mulino, Bologna, 225-268.

Borzaga C., Tortia E. (2009), Social Enterprises and Local Economic Development, in Noya A. (a cura di), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, Oecd Publishing, Paris, 195-228.

Borzaga C., Fontanari E. (2014), *Le cooperative vitivinicole tra tradizione ed efficienza: Una riflessione sul caso italiano*, Euricse Working Papers, 64 | 14.

Camagni R., Capello, R. (a cura di) (2002), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Franco Angeli, Milano.

Cappellin R. (2003), *Le reti di conoscenza e innovazione e il knowledge management territoriale*, in Pace G. (a cura di), *Innovazione, sviluppo e apprendimento nelle regioni dell'Europa mediterranea*, Franco Angeli, Milano.

Chaddad F., Cook M. (2004a), *Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology*, *Review of Agricultural Economics*, 26: 348-360.

Coase R. H. (1992), *The Institutional Structure of Production*, *The American Economic Review*, 82: 713-719.

Conte R., Paolucci M. (2001), *Intelligent Social Learning*, *Journal of Artificial Society and Social Simulation*, 4.

Cook M. (1995), *The future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutionalist Approach*, *American Journal of Agricultural Economics*, 77: 1153-1159.

Cook M., Chaddad F. (2004b), *Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models*, *American Journal of Agricultural Economics*, 86: 1249-1253.

Cook M., Plunkett B. (2006), *Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations*, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38: 421-428.

Deller S., Hoyt A., Hueth B., Sundaram-Stukel R. (2009), *Research on the Economic Impact of Cooperatives*, University of Wisconsin Center for Cooperatives, Madison, WI.

Di Tommaso M. R. (2002), *Efficienza collettiva e politica industriale*, in Di Tommaso M. R., Rabellotti R. (a cura di), *Efficienza collettiva e sistemi d'impresa*, il Mulino, Bologna, 57-81.

Euricse (2011), *La cooperazione in Italia*, Trento.

European Economic and Social Committee (2009), *Opinion of the Section for the Single Market, Production and Consumption on the Diverse Forms of Enterprise*, Brussels.

- Folmer C., Keyser M. A., Merbis M. D., Stolwijk H. J. J., Veenendaal P. J. J. (1995), *The Common Agricultural Policy Beyond the MacSharry Reform*, North-Holland, Amsterdam.
- Folsom J. (2003), *Measuring the economic impact of cooperatives in Minnesota*, USDA-RBCS Research Report 200.
- Fontanari E., Borzaga C. (2010), *L'impatto economico della cooperazione in provincia di Trento*, Euricse Working Papers, n. 009 | 10.
- Forsman M., Solidanter N. (2003), *Knowledge Transfer in Clusters and Networks*, *Journal of International Business Studies-Literature Review*, 3: 1-23.
- Frasca A., Morone P. (2007), *Innovazione, network di imprese e conoscenza: quale ruolo per la geographical proximity?*, *Quaderno n. 4/2007*, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Università degli Studi di Foggia.
- Fulton M. (1995), *The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach*, *American Journal of Agricultural Economics*, 77: 1144-1152.
- Furubotn E., Pejovich S. (1970), *Property right and the behaviour of the firm in a socialist state*, *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 30: 431-454.
- Garofoli G. (1991), *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- Garofoli G. (2002), *Local Development in Europe: Theoretical Models and International Comparisons*, *European Urban and Regional Studies*, 9: 225-239.
- Garofoli G. (a cura di) (2003), *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.
- Garofoli G. (2011), *Piccole imprese, innovazione e territorio: economie di apprendimento e sistema innovativo locale*, in Garofoli G. (a cura di), *Sistemi produttivi locali in Lombardia*, Franco Angeli, Milano, 17-35.
- Grossman S. J., Hart O. D. (1986), *The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*, *Journal of Political Economy*, 94: 691-719.
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Hart O. D. (1990b), *An economist perspective on the theory of the firm*, in Williamson O. E. (a cura di), *Organisation Theory*, Oxford University Press, New York, 154-171.
- Hart O. D., Moore J. (1990a), *Property rights and the nature of the firm*, *Journal of Political Economy*, 98: 1119-1158.

Hart O. D., Moore J. (1996), The governance of exchanges: Member's cooperatives versus outside ownership, *Oxford Review of Economic Policy*, 12: 53-69.

Henderson R., Clark R. B. (1990), Architectural innovation; the reconfiguration of exiting product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 35: 1-30.

Hendrikse G. W. J., Veerman C. P. (2001), Marketing Cooperatives and financial structure: a transactional costs economics analysis, *Agricultural Economics*, 26: 205-216.

Hendrikse G. W. J., Bijman J. (2002), Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative, *American Journal of Agricultural Economics*, 84: 104-119.

Hong G., Sporleder T.L. (2007) "Social capital in agricultural cooperatives: application and measurement". The Ohio State University, Columbus, Ohio.
http://usaskstudies.coop/socialeconomy/files/congress07/hong_sporleder.pdf.

Howells J. R. L. (2002), Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography, *Urban Studies*, 39: 871-884.

Hueth B., Marcoul P. (2003), An essay on cooperative bargaining in U.S. agricultural markets, *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 1: Article 10.

Ketilson L. H., Gertler M., Fulton M. E., Dobson R., Polsom L. (1998), The social and economic importance of co-operative sector in Saskatchewan, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.

Lawson C., Lorenz E. (1999), Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity, *Regional Studies*, 33: 305-317.

Leontief W. (1941), The structure of American economy, 1919-1929, Harvard University Press, Cambridge.

Levy C. (1983), Agricultural Cooperative Theory: A Review, *Journal of Agricultural Economics*, 34: 1-44.

Marshall A. (1997) *Principles of Economics* (1920a), Prometheus Books, New York.

- Marshall A. (2003), *Industry and Trade. A Study of Industrial Technique and Business Organization; and of Their Influence on the Conditions of Various Classes and Nations (1920b)*, University Press of the Pacific, Honolulu, Hawaii.
- Maskell P., Malmberg A. (1999), Localised learning and industrial competitiveness, *Cambridge Journal of Economics*, 23: 167-186.
- Matusik S., Hill C. W. L. (1998), The Utilisation of Contingent Work, Knowledge Creation and Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23: 680-697.
- Mill J. S. (1998), *Principles of Political Economy (1852)*, Oxford University Press (2^a ed.), Oxford.
- Nickel M. N., Fuentes J. M. (2004), Ownership Structure of Cooperatives as an Environmental Buffer, *Journal of Management Studies*, 41: 1131-1152.
- Nilsson J., van Dijk G. (eds.) (1997), *Strategies and Structures in the Agri-food Industries*, Van Gorcum, Assen.
- Nourse E. G. (1922), The Economic Philosophy of Cooperatives, *American Economic Review*, 12: 577-597.
- Pennings J. M. (1981), Strategically interdependent organizations, in Nyström P., Starbuck W. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York, 433-455.
- Peteraf M. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Peterson H. C., Anderson B. L. (1996), Cooperative Strategy: Theory and Practice, *Agribusiness*, 12: 371-383.
- Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Pinch S., Henry N., Jenkins M., Tallman S. (2003), From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations, *Journal of Economic Geography*, 3: 373-388.
- Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
- Prahalad C. K., Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.

Rosenberg N. (1982), *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.

Royer J. S. (1995), *Potential for Cooperative Involvement in Vertical Coordination and Value-Added Activities*, *Agribusiness*, 11(5): 473-481.

Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci editore, Roma.

Schrader L. F. (1989), *Economic Justification*, in Cobia D. W. (ed.), *Cooperatives in Agriculture*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 121-137.

Simons T., Ingram P. (2000), *The Kibbutz for organizational behavior*, in Barry S., Sutton R. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, 283-344.

Schmitz H. (2002), *Efficienza collettiva e rendimenti di scala*, in Di Tommaso M. R., Rabellotti R. (a cura di), *Efficienza collettiva e sistemi d'impresa*, il Mulino, Bologna, 23-56.

Smith A. (1776), *"An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"*, Strahan W., Cadell T., London, trad. it. (1950), *Ricerche sopra la natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino.

Staber U. H. (1992), *Organizational interdependence and organizational mortality in the cooperative sector: a community ecology perspective*, *Human Relations*, 45: 1191-1212.

Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

Tortia E.C., Valentinov V., Iliopoulos C. (2013) *Agricultural Cooperatives*, *Journal of Entrepreneurial and organizational diversity - JEOD*, 2(1): 23-36.

Trento S., Warglien M. (2001), *Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi*, Servizio Studi, Banca d'Italia, Roma.

Unioncamere e Istituto Guglielmo Tagliacarne (2005), *Secondo rapporto sulle imprese cooperative*, Roma.

Unioncamere e Istituto Guglielmo Tagliacarne (2009), *Imprese, valore aggiunto e occupazione delle cooperative in Italia*, Roma.

Unioncamere e Istituto Guglielmo Tagliacarne (2010), *Imprese, occupazione e valore aggiunto del mondo delle cooperative*, in *Rapporto Unioncamere 2010*, Roma, 431-459.

Valentinov V. (2007), Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective, *Journal of Institutional Economics*, 3: 55-69.

Valentinov V. (2009), Third sector organizations in rural development: a transaction cost perspective, *Agricultural and Food Science*, 18: 3-15.

Vanek J. (1970), *The General Theory of Labour Managed Market Economies*, Cornell University Press, Ithaca, NJ.

Walras L. (1990), *Les associations populaires coopératives*, Economica, Paris.

Ward B. (1958), The firm in Illyria: market syndicalism, *The American Economic Review*, 44: 566-589.

Williamson O. E. (2000), The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, *Journal of Economic Literature*, 38: 595-613.

Zahra S. A., George G. (2002), Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27: 185-203.

Zamagni S. (2005), Per una teoria civile dell'impresa cooperativa, in Mazzoli E., Zamagni S. (a cura di), *Verso una nuova teoria della cooperazione*, Il Mulino, Bologna, 15-56.

Zeuli K. (2002), The role of cooperative in community development, *Bulletin n. 3*, University of Wisconsin Center for Cooperatives, Madison.

Zeuli K., Lawless G., Deller S., Cropp R., Hughes W. (2003), *Measuring the Economic Impact of Cooperatives: Results from Wisconsin*, USDA-RBCS Research Report 196, Washington, DC.