

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DOTTORATO DI RICERCA IN ECONOMIA E POLITICA AGRARIA  
ED ALIMENTARE:

PROGETTO N° 1 “ECONOMIA ALIMENTARE” XXII CICLO

Settore scientifico disciplinare di afferenza: AGR/01

**Mutualità, governance e gestione delle cooperative  
ortofrutticole**

Presentata da: Giuseppe D’Alessandro

Coordinatore Dottorato:

Prof. Davide Viaggi

Relatore:

Prof. Giulio Malorgio

Esame finale anno 2012





# Indice

INTRODUZIONE .....	1
<b>CAPITOLO 1 - ASPETTI DEFINITORI E NORMATIVI DELLA COOPERAZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Il fenomeno della cooperazione.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 La concezione integralista.....	6
1.1.2 La concezione liberale.....	7
1.1.3 La concezione classista.....	9
<b>1.2 Gli aspetti normativi delle aziende cooperative .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Il decreto legislativo 17 gennaio 2003.....	13
1.2.1.1 La mutualità.....	14
1.2.1.2 Numero minimo di soci.....	17
1.2.1.3 La variabilità dei soci.....	18
1.2.1.4 La variabilità del capitale.....	20
1.2.1.5 L'unicità del voto.....	20
<b>1.3 Le tipologie di aziende cooperative.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 Le dimensioni della cooperazione in Italia.....</b>	<b>28</b>
1.4.1 Le cooperative in Italia, alcuni dati.....	28
1.4.2 La cooperazione agroalimentare in Italia.....	33
<b>CAPITOLO 2 - L'IMPRESA COOPERATIVA NELLA TEORIA ECONOMICA.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1 L'approccio neoclassico.....</b>	<b>37</b>
2.1.1 Il modello di Ward.....	39
2.1.2 Limiti al modello di Ward.....	41
<b>2.2 L'approccio contrattuale e dei diritti di proprietà.....</b>	<b>43</b>
2.2.1 I costi di transazione, l'origine dei diritti di proprietà e il "free riding".....	43
2.2.2 La natura dei diritti di proprietà.....	45
2.2.3 La teoria di Hansmann.....	47
2.2.4 Critiche al modello di Hansmann.....	51
<b>2.3 L'impresa cooperativa nella dottrina economico-aziendale.....</b>	<b>53</b>
2.3.1 Impresa cooperativa e impresa capitalista.....	53
2.3.2 La finalità mutualistica dell'impresa cooperativa.....	57
<b>2.4 La teoria economica nelle cooperative di trasformazione e commercializzazione.....</b>	<b>61</b>
2.4.1 L'agire economico delle coop secondo l'approccio marginalista.....	62
2.4.2 Diversità degli obiettivi e vincoli istituzionali.....	65
2.4.3 La teoria neoinstituzionalista dei costi di transazione e l'integrazione verticale.....	67
2.4.4 Struttura e rapporti interni delle coop di trasformazione e commercializzazione.....	70
2.4.5 L'equilibrio economico nel lungo periodo come conciliazione dei filoni di pensiero sull'impresa cooperativa.....	73

<b>CAPITOLO 3 - FONTE DEI DATI E ASPETTI METODOLOGICI.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1 L'indagine diretta.....</b>	<b>77</b>
3.1.1 La selezione del campione e il questionario.....	77
3.1.2 Rapporto con i soci: i conferimenti.....	78
3.1.3 Gli assetti istituzionali.....	79
3.1.4 L'eterogeneità della base sociale: partecipazione finanziaria e ricambio generazionale.....	80
3.1.5 Il profilo organizzativo.....	81
3.1.6 Dotazioni strutturali, politiche di investimento, e sistemi di qualità.....	82
3.1.7 Il rapporto con il mercato.....	83
<b>3.2 Struttura e performance di bilancio.....</b>	<b>84</b>
3.2.1 Il bilancio di esercizio e la specificità cooperativa.....	84
3.2.2 La redditività e l'economicità delle imprese cooperative indagate.....	85
3.2.3 Analisi per gruppi.....	86
<b>CAPITOLO 4 - PROFILO ORGANIZZATIVO E STRUTTURALE DELLE COOPERATIVE ORTOFRUTTICOLE OGGETTO DI INDAGINE.....</b>	<b>89</b>
<b>4.1 Risultati dell'indagine diretta.....</b>	<b>89</b>
4.1.1 Dotazioni strutturali, produzione conferita e numero dei soci.....	89
4.1.2 La produzione commercializzata.....	93
4.1.3 La differenziazione della base sociale.....	95
4.1.4 Ricambio generazionale, disponibilità alle innovazioni.....	98
<b>4.2 Gli Statuti delle imprese cooperative: tra tradizione ed autonomia.....</b>	<b>101</b>
4.2.1 L'uguaglianza dei soci.....	103
4.2.2 La previsione dei ristorni .....	105
4.2.3 Formazione del patrimonio netto e destinazione degli utili annuali.....	107
<b>4.3 I risultati economici.....</b>	<b>111</b>
4.3.1 Un difficile equilibrio economico.....	111
<b>4.4 La situazione patrimoniale e finanziaria.....</b>	<b>116</b>
4.4.1 Gli investimenti .....	116
4.4.2 I mezzi propri e il debito .....	117
<b>CAPITOLO 5 - MARGINI E INDICI.....</b>	<b>123</b>
<b>5.1 Analisi per margini dello stato patrimoniale.....</b>	<b>123</b>
<b>5.2 Analisi per indici.....</b>	<b>130</b>
5.2.1 La solidità patrimoniale dell'azienda.....	131
5.2.2 La liquidità.....	134
5.2.3 La redditività.....	137

<i>5.2 Analisi per gruppi</i> .....	141
CONCLUSIONI .....	145
BIBLIOGRAFIA .....	151



# INTRODUZIONE

---

Il sistema delle imprese cooperative si trova di fronte ad un significativo mutamento del contesto competitivo dove diventa fondamentale coniugare i principi ed i valori della cultura cooperativa con le regole di gestione manageriale (Guerzoni 2004).

I processi di globalizzazione dei mercati, l'innalzamento dei livelli di competitività delle imprese, il ruolo sempre più presente e condizionante degli interventi della Politica Agricola Comunitaria e la rapidità di esecuzione nella introduzione e applicazione dei derivati dell'innovazione tecnologica richiedono una capacità di adattamento e di competenze adeguate ai cambiamenti in atto.

Inoltre, nel corso degli ultimi trent'anni si è assistito ad un cambiamento della politica economica nazionale rivolta alle imprese in generale e a quelle cooperative in particolare. Infatti, mentre negli anni '60 e '70 con i Piani verdi e, di seguito, fino alla fine degli anni '80, prima con il Piano agricolo nazionale del ministro Marcora attraverso legge Quadrifoglio n. 984/78 e poi i Piani Paldolfi e Mannino, con le relative leggi pluriennali di spesa, si assegnava alla cooperazione un ruolo nodale per la modernizzazione del settore agricolo, prevedendo la promozione e il finanziamento di impianti di trasformazione da parte di cooperative e consorzi e di altre forme associative nei diversi comparti, riconoscendo un ruolo strategico alle strutture di 2° e 3° grado. A partire dagli anni '90 l'impegno e il sostegno politico nei confronti delle imprese cooperative si riduce notevolmente delegando alla PAC e alle regioni risorse e strumenti per lo sviluppo del settore agroalimentare.

In tale contesto il sistema cooperativistico ha dovuto far fronte ad un processo di trasformazione interna ed esterna che richiedevano, e richiedono, un ampliamento delle dimensioni di scala e delle quote di presenza sul mercato, così come un più efficace e partecipativo rapporto tra le funzioni direttive e l'insieme dei soci, tra la struttura di

impresa e la struttura di rappresentanza sindacale del movimento cooperativo e infine una maggiore capacità di investimento attraverso forme nuove di capitalizzazione.

Nel settore agricolo le cooperative ricoprono un ruolo importante, e possono rappresentare una risposta ai processi di cambiamento in atto, favorendo processi di aggregazione e concentrazione in risposta alle fragilità delle strutture aziendali nazionali.

Pur con i limiti di dimensione delle imprese e di distribuzione territoriale, la cooperazione agroalimentare rappresenta un canale privilegiato della valorizzazione della produzione agricola italiana, perché assorbe il 36% della PLV agricola nazionale tra conferimenti e acquisti di input e sviluppa il 24% del fatturato dell'industria alimentare (Nomisma, 2010).

Un tradizionale settore delle imprese cooperative agricole è quello ortofrutticolo; comparto investito dall'intensificarsi di pressioni competitive causate sia dal crescente potere contrattuale della grande distribuzione, che dalla necessità di intraprendere processi di sviluppo in un mercato globale e internazionale.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito a consistenti dinamiche evolutive: da un lato si sono consolidati gruppi cooperativi di rilevanti dimensioni per effetto di incorporazioni e fusioni, dall'altro si è conservato il tradizionale tessuto mutualistico costituito da realtà con caratteristiche abbastanza omogenee: piccole dimensioni, interessi strettamente locali, alti gradi di specializzazione produttiva spesso finanziariamente deboli e con assetti organizzativi e strategici poco complessi (Zuppiroli, Vecchio, 2004).

In questo contesto competitivo diventano centrali gli assetti istituzionali e di governance, le scelte economiche e finanziarie nel rispetto dei principi mutualistici, disponibilità di risorse finanziarie e forme gestionali – manageriali coerenti con le dinamiche evolutive in atto.

A tal proposito diventa importante il ruolo organizzativo della cooperativa (programmazione, orientamento e avvio alla commercializzazione) e il rapporto di integrazione con i soci, indispensabile per realizzare scelte strategiche ed operative.

Obiettivo del lavoro è quello di analizzare la struttura, le forme di organizzazione e il funzionamento delle cooperative ortofrutticole, in particolare, oggetto dell'indagine, è il volgere aziendale cooperativo nei suoi aspetti istituzionali, di governo, gestionali ed economici finanziari.

La tesi analizzerà gli aspetti teorici ed empirici delle cooperative per mettere in evidenza alcuni elementi importanti, come le relazioni che intercorrono tra le cooperative ed i propri associati, il loro assetto organizzativo, i vincoli, i problemi e le opportunità.

La tesi si articola in due parti: la prima parte (capitoli 1, 2) contiene i presupposti teorici mentre la seconda (capitoli 3, 4, 5) sviluppa la ricerca empirica condotta.

Il primo capitolo riguarda gli aspetti definatori e normativi delle cooperative, anche alla luce delle recenti evoluzioni della disciplina delle società cooperative (decreto legislativo 17 gennaio 2003 n.6).

Nel secondo capitolo sono state illustrate, da un punto di vista prettamente teorico, le ragioni economiche che possono motivare la presenza delle imprese cooperative nei sistemi economici. Successivamente vengono approfondite le caratteristiche istituzionali delle aziende cooperative di trasformazione e commercializzazione con particolare attenzione alle problematiche di governance nella crescita e sviluppo della cooperativa in relazione al rapporto tra consiglio di amministrazione, manager esecutivi e assemblea dei soci.

Nella seconda parte si passa dall'analisi teorica all'analisi empirica attraverso lo studio di un campione di cooperative ortofrutticole.

Nel terzo capitolo si descrive la metodologia applicata nell'analisi e la definizione del campione oggetto di indagine. Si passano, inoltre, in rassegna le varie tecniche di analisi della situazione economica delle cooperative, in particolare sono stati esaminati alcuni aspetti come: i limiti dell'analisi di bilancio, le varie problematiche connesse alla misurazione dell'economicità e della redditività, e più in generale viene descritto il percorso di lavoro seguito per la realizzazione dell'indagine.

Negli ultimi due capitoli sono stati esposti i risultati ottenuti con l'analisi del campione oggetto di studio: nel 4° capitolo sono stati rielaborati i dati rilevati attraverso i questionari, dove sono stati evidenziati gli assetti istituzionali, i tratti principali della base sociale, e il loro profilo organizzativo; mentre nel 5° capitolo si affronta l'analisi della situazione economica con particolare riferimento alla capacità della cooperativa di autofinanziarsi, attraverso l'equilibrio finanziario e patrimoniale. In conclusione è stato

condotto un confronto per gruppi per dimensione, specializzazione e per caratteristiche dei soci, cercando di far emergere le caratteristiche salienti che caratterizzano l'operatività della singola cooperativa.

# **CAPITOLO 1**

## **ASPETTI DEFINITORI E NORMATIVI DELLA COOPERAZIONE**

---

La definizione di impresa cooperativa, più largamente adottata, è stata formulata dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (Aci)<sup>1</sup>. Nella "Dichiarazione di identità cooperativa" del 1995 a Manchester si legge: "Una cooperativa è un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni attraverso la creazione di una impresa di proprietà comune e democraticamente controllata".

La nascita della cooperazione viene fatta risalire alla costituzione, il 24 ottobre 1844, della Società Cooperativa dei probi pionieri di Rochdale, una cooperativa di consumo formata da una ventina di operai tessili.

Le caratteristiche essenziali della cooperazione fissate nel 1885 dall'Alleanza Cooperativa costituiscono tutt'ora i fondamenti dell'organizzazione e della governance della cooperazione, seppur con interpretazioni e applicazioni differenti tra sistemi economici e la loro evoluzione (Venditti, 1995).

### **1.1 IL FENOMENO DELLA COOPERAZIONE**

La nascita e lo sviluppo del movimento cooperativo è dovuto a molteplici fattori.

In particolare un notevole contributo sulla nascita e la diffusione delle cooperative è stato fornito sul piano culturale da numerosi studiosi<sup>2</sup>, che hanno favorito la formazione e lo sviluppo di diverse scuole di pensiero in merito. Le principali correnti possono essere

---

<sup>1</sup> E' un'organizzazione non governativa che raggruppa oltre 230 membri di quasi cento paesi. Creata nel 1895, è la massima autorità morale custode dell'identità cooperativa.

<sup>2</sup> Ricordiamo: Owen, Fourier, Gide, Blanc, Lavergne, Lassalle, Fauquet, Wolleborg, Luzzati, Holyoake, Totomiaz.

ricondotte a tre scuole di pensiero<sup>3</sup>, la concezione dell'azione cooperativa integralista, liberale e classista (Venditti, 1995).

### ***1.1.1 La concezione integralista***

Il *pensiero integralista*, sostenuto da Owen, Fourier, Gide e in Italia da Mazzini, riteneva l'istituto della cooperativa, uno strumento adatto a migliorare la società, in particolare per risolvere i problemi legati alla questione sociale. In particolare Owen, proponeva l'eliminazione totale del capitalismo e del profitto perché essi erano ritenuti la causa dei problemi della società. Alle idee di Owen si ispirarono i Probi Pionieri di Rochdale<sup>4</sup>, un gruppo di tessitori che nel 1844 allestirono uno spaccio cooperativo per migliorare la situazione economica e sociale dei lavoratori nel centro agricolo-industriale del Lancashire. Inoltre, stilavano un programma per risanare la situazione economica e sociale del loro Paese, che prevedeva i seguenti punti:

- i capitali necessari per la crescita del proletariato dovevano formarsi attraverso le economie realizzate con gli acquisti in comune dei prodotti alimentari;
- occorreva provvedere alla costruzione di abitazioni per fornire ai partecipanti case a prezzi di costo;
- occorreva costruire stabilimenti industriali e agricoli al fine di produrre, direttamente e a costi contenuti, i beni per il soddisfacimento dei bisogni della classe operaia;
- occorreva creare comunità organizzate in forma cooperativa per la produzione e la distribuzione dei beni.

Essi riuscirono a diffondere l'idea della cooperativa con l'insegnamento nelle scuole e non solo, e attraverso la realizzazione di cooperative di consumo accanto alle quali si svilupparono anche sportelli di banche cooperative, compagnie cooperative di

---

<sup>3</sup> Questa possibile classificazione è proposta da Venditti M., I caratteri economici delle imprese cooperative, Giappichelli, Torino, 1995, pag. 2.

<sup>4</sup> Per un approfondimento sulla storia dei Probi Pionieri di Rochdale si veda: Holyoake G. Jacob, La storia dei Probi Pionieri di Rochdale, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, 1953; Vietti C., I pionieri di Rochdale, in Linee per una storia della cooperazione, Ecra, I Quaderni Inecoop, n. 2, s.d.; De Iaco A., Ieri oggi domani la cooperazione, Editrice Cooperativa, 1979; Botteri T., Elementi di Storia e principi della cooperazione, Editrice cooperativa, Roma 1959.

assicurazioni, scuole, biblioteche, ecc. In altre parole, riuscirono a realizzare una società integralmente formata da cooperative. Su questa concretizzazione, ispirata dal pensiero di Owen, di voler eliminare l'interesse personale ed il profitto per riscattare il lavoratore cercando di garantire il rispetto dei principi dell'uguaglianza e condizioni di vita dignitose, nasce la teoria di Fourier<sup>5</sup> che, pur rispettando la proprietà privata individuale di ciascun soggetto, si adoperava a tutelare tutta la collettività garantendo un minimo di benessere collettivo. Diversa era invece la posizione di Gide che voleva raggiungere una "Repubblica Cooperativa"<sup>6</sup> attraverso la trasformazione di ogni attività in cooperativa, sia per il settore del consumo che della produzione<sup>7</sup>.

### ***1.1.2 La concezione liberale***

La *concezione liberale* dell'azione cooperativa sosteneva che la cooperazione era uno strumento utile per ridurre gli squilibri economici prodotti dal sistema economico generale, ma occorreva anche un intervento di tipo correttivo dello Stato per fronteggiare gli effetti negativi del capitalismo. Il sostenitore di tale teoria era Fauquet. Le sue analisi riguardavano le difficoltà degli operai di Francia e le sue proposte, come soluzione possibile, consistevano nel dar vita alla solidarietà e alla cooperazione. Egli considerava la cooperativa come la congiunzione fra l'elemento sociale e l'elemento economico, in cui la cooperativa rappresenta una parte<sup>8</sup> dell'economia del paese. Gli elementi costitutivi della

---

<sup>5</sup> Fourier proponeva di costituire dei gruppi di 1.800-2.000 persone e dar vita ad un Falansterio. Ogni falansterio disponeva di circa 2000 ettari di terreno, una mensa comune, un servizio domestico svolto a turno. Esso si costituiva con il conferimento a vario titolo di: capitali, capacità professionali, capacità professionali da parte di proprietari, lavoratori e imprenditori. A ciascun soggetto veniva conferito, a titolo di partecipazione al capitale, dei titoli su cui maturavano i dividendi. Gli utili, venivano poi decurtati dalle spese di vitto e di alloggio e poi ripartiti fra i partecipanti. Per un approfondimento sull'organizzazione del Falansterio si legga: Tamagnini G., *Appunti di storia della cooperazione. Le origini*, n. 4, aprile, 1960; La badessa R., *L'organizzazione cooperativa*, op. cit.; Tosi V., *Fourier e il suo falansterio*, Savona, 1921.

<sup>6</sup> Gide C., *Il cooperativismo*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d.

<sup>7</sup> Egli prevedeva il susseguirsi di diverse fasi quali: la conquista dell'attività commerciale, con la creazione di fabbriche utilizzate per il rifornimento delle cooperative e la conquista del settore agricolo. In Paroli A., *La scuola di Nimes nel quadro delle dottrine cooperativistiche*, in *Rivista della Cooperazione*, Roma, 1974, n. 10-11-12, pag. 58.

<sup>8</sup> Fauquet infatti considerava l'economia del Paese composta da quattro ambiti: il settore pubblico, il settore capitalista, il settore propriamente privato, il settore cooperativo. Si legga Fauquet G., *Il settore cooperativo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1948; Fauquet G., *L'opera e l'uomo*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d; Basevi A., "Giorgio Fauquet: Fannogli onere e di ciò fanno bene", in *Studi Cooperativi*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, 1953.

cooperativa, sono, secondo Fauquet: l'associazione di persone e l'impresa comune. Egli scrive:

*Nell'istituzione cooperativa si dovranno, di conseguenza distinguere due elementi congiunti, uno sociale e l'altro economico:*

- 1. un'associazione di persone che hanno riconosciuto e riconoscono, da una parte, la somiglianza di alcuni dei loro bisogni e dall'altra, la possibilità di soddisfare meglio questi bisogni con un'impresa comune anziché con mezzi individuali;*
- 2. un'impresa comune, il cui oggetto particolare corrisponde appunto ai bisogni da soddisfare<sup>9</sup>.*

In particolare classificava le cooperative all'interno delle imprese di servizio<sup>10</sup>, la cui gestione aveva l'obiettivo di soddisfare i bisogni di una categoria di soggetti, in opposizione alle imprese di resa<sup>11</sup>, il cui scopo era di produrre ricchezza attraverso i capitali investiti. Inoltre, egli sosteneva, che il rapporto principale fra l'impresa e gli associati riguardava il binomio "servizio-utente"<sup>12</sup>, ovvero nell'efficacia dell'impresa cooperativa in ordine alla qualità e al prezzo del servizio erogato. E' importante, poi, che le cooperative riescano a contenere i costi del servizio, in modo da non avere perdite ma conseguire un utile alla fine dell'esercizio<sup>13</sup>. Altro aspetto interessante, già indicato da Fauquet, riguarda l'indicazione per le cooperative di realizzare una ragionevole stabilità finanziaria attraverso l'accrescimento delle riserve con una parte degli utili<sup>14</sup> e la destinazione del patrimonio collettivo, all'atto dello scioglimento dell'impresa cooperativa, al movimento cooperativo<sup>15</sup>. Altra notazione, di Fauquet, riguarda l'aver sottolineato che la rendita della cooperazione dipende dalla qualità dei cooperatori, ovvero di coloro che gestiscono l'azienda<sup>16</sup>.

---

<sup>9</sup> G. Fauquet, Il settore, op. cit., pag. 23.

<sup>10</sup> G. Fauquet, Il settore, op. cit., pag. 69.

<sup>11</sup> Ibidem pag 69.

<sup>12</sup> G. Fauquet, Il settore, op. cit., pag. 74.

<sup>13</sup> G. Fauquet, Il settore, op. cit., pag. 75.

<sup>14</sup> G. Fauquet, Il settore, op. cit., pag. 85.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> G. Fauquet, Il settore, op. cit., pag. 109.

### ***1.1.3 La concezione classista***

La *teoria classista* considera la cooperativa uno strumento che può tutelare gli interessi delle classi lavoratrici senza realizzare un riequilibrio degli effetti negativi derivanti dal sistema capitalistico. L'ispiratore di questa corrente di pensiero è Marx<sup>17</sup>. Egli sosteneva che era possibile realizzare un nuovo ordine sociale solo attraverso la conquista del potere politico da parte degli operai e attraverso la "socializzazione" dei mezzi di produzione. In questo contesto la cooperativa di operai poteva essere uno strumento per realizzare tale conquista, in particolare attraverso le cooperative di lavoro piuttosto che con quelle di consumo<sup>18</sup>. Di diverso avviso era Lasalle che considerava la cooperativa come uno strumento attraverso il quale raggiungere il socialismo per il tramite dello Stato. Ovvero lo Stato poteva favorire la cooperazione anche attraverso l'erogazione di fondi.

Questa posizione che coinvolgeva lo Stato era fortemente contrastata da Marx<sup>19</sup> perché considerava la cooperativa uno strumento per la lotta di classe. In realtà, ancora oggi, assistiamo all'intervento da parte della politica per favorire e diffondere la partecipazione alle cooperative per migliorare le condizioni economiche.

La cooperativa è riuscita, grazie alla sua versatilità, poliedricità e la sua universalità ad essere presente nei tre modelli che si sono succeduti, per il fatto di aver sostenuto la centralità del ruolo della persona come il soggetto responsabile del proprio agire, sottolineando che nel lavoro l'uomo esprime la libertà e l'autonomia dell'essere umano<sup>20</sup>.

Questi diversi filoni di pensiero hanno favorito lo sviluppo della cooperazione, tanto che, a partire dagli anni sessanta, si comincia a parlare di Terzo Settore<sup>21</sup> dell'economia.

---

<sup>17</sup> L'opera, più significativa, che rappresenta il pensiero economico di Marx è *Il Capitale*, Editore Riuniti, Vol. III, 1974.

<sup>18</sup> Labadessa R., *L'organizzazione cooperativa*, op. cit., pag. 291 e seguenti.

<sup>19</sup> Sul contrasto di pensiero fra Marx e Lasalle si veda Labadessa R., *L'organizzazione*, op. cit. pag. 295 e seguenti.

<sup>20</sup> Cfr Mazzoleni M., op. cit, pag. 718.

<sup>21</sup> "Tale espressione, decisamente impropria, ma forse ritenuta efficace, vuole sottolineare che accanto alle imprese private e pubbliche ci sono anche le imprese cooperative." Vermiglio F., *Considerazioni economico aziendali sull'impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali*, Messina, 1990, pag. 7. In appendice una sintesi sulla rilevazione delle cooperative sociali in Italia.

## 1.2 GLI ASPETTI NORMATIVI DELLE AZIENDE COOPERATIVE

L'azienda cooperativa si caratterizza per alcuni principi particolari sanciti poi dall'Alleanza Cooperativa Internazionale<sup>22</sup>. Tale alleanza, fu fondata nel 1895, per svolgere funzioni di rappresentanza, di promozione e di sviluppo della cooperativa a livello internazionale.

I principi<sup>23</sup> che regolano la cooperativa sono stati sanciti a Vienna, nel settembre del 1966, dall'Alleanza Cooperativa, poi aggiornati ed approfonditi nel rapporto Laidlaw<sup>24</sup> nel 1978.

In sintesi possiamo indicare:

- **il principio della porta aperta**, sancisce che tutti coloro che vogliono aderire ad una cooperativa ed hanno i requisiti (definiti nello statuto) possono far istanza di adesione;
- **il principio democratico**, sancisce che tutti i soci possono partecipare al governo e al controllo dell'attività della cooperativa e possono esprimere la propria volontà con un solo voto a prescindere dalle quote di partecipazione al capitale sociale delle cooperative;
- **il principio di limitazione dell'interesse sul capitale sociale e della destinazione degli utili**, si basa sul presupposto che i soci cooperatori aderiscono ad una cooperativa per ottenere un beneficio mutualistico che deriva innanzitutto dalla

---

<sup>22</sup> L'ACI è l'organizzazione che riunisce tutte le cooperative di tutti i Paesi, infatti è riconosciuta dall'ONU come ente consultivo.

<sup>23</sup> Durante il XXIII Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, una Commissione costituitasi nel 1964 a Belgrado presentò un rapporto sui principi della cooperazione che furono oggetto di attenta esamina e poi approvati in tale occasione. I principi della cooperazione nella dichiarazione dell'alleanza cooperativa internazionale (Vienna 1966), Istituto Poligrafico dello Stato, Roma, 1969.

<sup>24</sup> L'Alleanza Cooperativa Internazionale ha poi affidato ad una Commissione di “raccolgere e coordinare opinioni e previsioni sui mutamenti che più verosimilmente si verificheranno nei prossimi venti anni, e, conseguentemente di individuare le condizioni nelle quali gli organismi copertivi si troveranno probabilmente ad operare alla fine del presente secolo”. Rapporto Laidlaw, Origini e scopo, in Rivista della cooperazione, nuova serie, n. 5. pagine 55 e seguenti, 1980.

partecipazione all'attività svolta dalla cooperativa, da cui ne deriva una limitazione della remunerazione del capitale;

- **i principi di educazione cooperativa e di collaborazione tra cooperative**, nascono, il primo per far diffondere e conoscere i principi della cooperazione all'interno e all'esterno della cooperativa; il secondo vuole favorire la collaborazione fra cooperative a livello locale, nazionale e internazionale<sup>25</sup>

L'elemento fondante dell'istituto cooperativo è rappresentato dalla mutualità e dall'esercizio di un'attività in comune di tipo imprenditoriale o economica. In particolare, la legge, interferisce sull'applicazione dei principi ispiratori della cooperazione, precedentemente descritti, in modo qualificante o determinante. Occorre innanzitutto sottolineare che la stessa Costituzione Italiana riconosce e si impegna a promuovere la cooperazione.

Infatti nell'art. 45 si legge:

*“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità”.*

La disciplina giuridica delle cooperative trova una sua sistematica collocazione e un adeguato riconoscimento “de iure” con la Legge Basevi (Decreto Legislativo C.P.S. n. 1577/47) che, in particolare nel famoso articolo 26, stabilisce quei requisiti mutualistici che, nati per ragioni di riconoscimento tributario, finiranno per qualificare nettamente le cooperative da ogni altro tipo di impresa, stabilendo quei principi cardine, in particolare:

- divieto di distribuzione dei dividendi superiori alla ragione dell'interesse legale ragguagliato al capitale effettivamente versato;
- divieto di distribuzione delle riserve fra i soci durante la vita sociale;
- devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale.

---

<sup>25</sup> Mazzoleni M., L'azienda cooperativa – Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione, Cisalpino – Istituto Editoriale Universitario, Bologna, 1996, pag. 33-35.

Successivamente la produzione normativa in tema di cooperativa fino a prima dell'introduzione della riforma del diritto societario, è stata abbondante e poco organica, anche per il fatto che la cooperativa abbraccia più settori e diversi ambiti di intervento<sup>26</sup>.

Le norme più significative sono state la legge n. 127/1971, la Legge 16 dicembre 1977, n. 904, la legge n. 59/1992.

La Legge 17 febbraio 1971, n. 127, detta "Piccola Riforma", introduce alcune importanti novità nel regime legislativo e fiscale delle cooperative.

La norma più significativa è senz'altro quella contenuta nell'articolo 14 che introduce il divieto di trasformare le cooperative in società ordinarie, consolidando così il carattere non speculativo della cooperazione: "Le società cooperative non possono essere trasformate in società ordinarie, anche se tale trasformazione sia deliberata all'unanimità."

La Legge 16 dicembre 1977, n. 904, dedicata al trattamento fiscale delle persone giuridiche, dei dividendi e di altre operazioni sul capitale delle società, contiene un articolo, il n. 12, che riguarda in modo specifico le società cooperative. La norma stabilisce che non sono tassabili, in quanto "non concorrono a formare il reddito imponibile delle società cooperative e dei loro consorzi", gli utili destinati a riserva permanentemente indivisibile secondo i criteri stabiliti dall'art. 26 della "Legge Basevi".

Questa disposizione di legge ha acquisito grande importanza sia dal punto di vista di principio, per il riconoscimento, che vi si esprime, del carattere peculiare delle riserve cooperative, in applicazione della "Basevi" e dello stesso art. 45 della Costituzione, sia dal punto di vista pratico, per il sostegno che l'intassabilità delle riserve ha dato e dà alla patrimonializzazione dell'impresa cooperativa "a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata".

La Legge 31 gennaio 1992, n° 59 "Nuove norme in materia di società cooperative", ha previsto all'articolo 8, l'obbligatorietà che una quota del 3% degli utili netti delle società cooperative debba essere corrisposta a dei fondi mutualistici per la promozione e lo

---

<sup>26</sup> Per un'analisi dell'exkursus normativo in materia di cooperative si legga: Verrucoli P., La società cooperativa nella legislazione italiana: dal codice di commercio del 1882 al codice civile del 1942, in Il movimento cooperativo nella storia d'Italia, 1845-1957, a cura di Fabbri F., Feltrinelli ed., Milano, 1979; Bonfante G., La legislazione cooperativa in Italia dall'unità ad oggi, in Il movimento cooperativo in Italia: storia e problemi, Torino, 1981.

sviluppo della cooperazione. All'articolo 11 della stessa legge vengono identificati i soggetti giuridici che possono costituire tali fondi: "le associazioni nazionali di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo, riconosciute ai sensi dell'articolo 5 del Decreto legislativo n° 1577 del 14 dicembre 1947, e quelle riconosciute in base a leggi emanate da regioni a statuto speciale, possono costituire fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. I fondi possono essere gestiti senza scopo di lucro da società per azioni o da associazioni. L'oggetto sociale deve consistere esclusivamente nella promozione e nel finanziamento di nuove imprese e di iniziative di sviluppo della cooperazione, con preferenza per i programmi diretti all'innovazione tecnologica, all'incremento dell'occupazione ed allo sviluppo del Mezzogiorno.

### ***1.2.1 Il decreto legislativo 17 gennaio 2003***

Il decreto legislativo 17 gennaio 2003 n. 6 ha rappresentato una delle maggiori riforme in ordine alla disciplina del diritto societario e del diritto delle cooperative che ha il merito di aver accorpato numerose disposizioni, finendo così per costituire il più organico plesso giuridico di norme che riguardano tale materia<sup>27</sup>.

La riforma, ha come connotato essenziale, quello di promuovere l'efficienza e la competitività sul mercato dell'impresa cooperativa, senza tuttavia snaturarne la funzione mutualistica: in questa ottica si comprende appieno la formulazione dell'art. 2511 cod. civ., alla cui stregua: "le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico".<sup>28</sup>

Gli elementi principali che il legislatore ha disciplinato in tema di cooperative sono:

- 1 . la mutualità;
- 2 . l'indicazione del numero minimo di soci;
- 3 . la variabilità dei soci;
- 4 . il limite di partecipazione alle quote o azioni della cooperativa;
- 5 . la variabilità del capitale;
- 6 . l'unicità del voto.

---

<sup>27</sup> G. Campobasso, Manuale di diritto commerciale, Utet, 2003, p. 336.

<sup>28</sup> Sulle linee di fondo tracciate dalla "Riforma" interessante è il commento di E. Tonelli in "La Riforma delle società cooperative", Le nuove leggi del diritto dell'economia, Commentario a cura di M. Sandulli e V. Santoro, G. Giappichelli – Torino, 2003, p. 12.

### 1.2.1.1 La mutualità

Riguardo la mutualità la legge<sup>29</sup> prevede l'esistenza di tale requisito per le cooperative ma non specifica il suo significato. Per tutte le cooperative si richiede il perseguimento dello scopo mutualistico: ai sensi dell'art. 2517 c. c. ai fini della esclusione della normativa si precisa che "le disposizioni del presente titolo non si applicano agli enti mutualistici diversi dalle società".

Questo profilo, infatti, risulta particolarmente valorizzato:

- a. dall'obbligo di rispettare la parità di trattamento nella prestazione mutualistica di cui all'art. 2516 c. c.<sup>30</sup>;
- b. dalla particolare considerazione del ristorno, che è inteso come caratteristica ineludibile per tutte le cooperative, agevolate e non, ai sensi dell'art. 2521 comma I n. 8 c. c. e dell'art. 2545 sexies c. c. che diventa un elemento essenziale del contratto di società cooperativa, qualificandosi indirettamente come "il servizio mutualistico in quanto tale"<sup>31</sup>;
- c. dal richiamo ai principi fondamentali della democrazia cooperativa, come quello del voto capitaro (art. 2538 comma II c. c.) e degli strumenti volti a favorire la "partecipazione" negli organi societari<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Infatti l'art. 2511 del c.c. disciplina: "Le imprese che hanno scopo mutualistico possono costituirsi come società cooperative a responsabilità illimitata o limitata".

<sup>30</sup> In dottrina, anche prima della riforma, l'esistenza di un obbligo della cooperativa alla parità di trattamento veniva comunemente enunciato: Buonocore, *Diritto delle cooperative*, p. 129; Bassi, *Le società cooperative*, p. 27; Bonfante, *Delle imprese cooperative*, p. 94.

<sup>31</sup> L'espressione è di A. Bassi, in *Dividendi e ristorni nelle società cooperative*, Milano, 1979. L'A. in altra sua recente opera ( *Società cooperative*, in *La riforma del diritto societario*, a cura di V. Buonocore, Torino, 2003, p. 233, così testualmente si esprime sui ristorni: "La riforma in tal senso introduce per la prima volta una disciplina generale dei ristorni ( art. 2521, comma III, n. 8 ed art. 2545 sexies c. c. ), qualificando i ristorni come le somme che la società rimborsa ai soci a fine esercizio, in proporzione agli scambi mutualistici, consentendo ai soci stessi di realizzare quel risparmio di spesa o quell'aumento di retribuzione che la società potrebbe offrire direttamente al momento dello scambio, ciò avvalorando la tesi che scopo principale della cooperativa è quello di praticare ai soci condizioni di favore nello scambio mutualistico".

<sup>32</sup> Sul voto capitaro e le sue eccezioni, interessanti sono le considerazioni di G. Falcone, in "La riforma delle società cooperative", *Le nuove leggi del diritto dell'economia*, commentario a cura di M. Sandulli e V. Santoro, G. Giappichelli, Torino, 2003, p. 132.

La riforma, tuttavia, si caratterizza soprattutto per la centralità assunta dalla cooperativa cosiddetta “a mutualità prevalente”, le cui caratteristiche sono delineate in ragione dello scambio mutualistico e in virtù di criteri di tipo “quantitativo” (art. 2512 c. c.).<sup>33</sup>

Alcuni considerano la mutualità come espressione di una limitazione nella ripartizione degli utili, quale unica differenza rispetto alle società lucrative<sup>34</sup>. La mutualità è anche un presupposto utilizzato dal legislatore per individuare i soggetti che possono usufruire di agevolazioni fiscali. In particolare alcune leggi<sup>35</sup> richiedono l’inserimento nello statuto di alcune clausole e soprattutto l’osservanza delle stesse.

La riforma del diritto societario ha introdotto, riguardo la mutualità, una ripartizione dei criteri. Si parla di cooperativa a mutualità prevalente e cooperativa diversa dalla mutualità prevalente. Sorge allora la necessità di comprendere cosa ha inteso dire il legislatore, parlando di prevalenza. In particolare il legislatore ha indicato i requisiti necessari, alcuni di questi erano già presenti nella cosiddetta Legge Basevi<sup>36</sup>, tra questi:

- a) clausola di non lucratività;
- b) divieto di distribuzione dei dividendi;
- c) divieto di distribuzione delle riserve;
- d) devoluzione del patrimonio eccedente il capitale ai fondi mutualistici;

---

<sup>33</sup> G. F. Campobasso, La riforma delle società di capitali e delle cooperative, in *Il sistema giuridico italiano*, Utet, 2003. A p. 210 l’A. recita testualmente: “l’attuale disciplina generale delle società cooperative si basa sulla distinzione fra società cooperative a mutualità prevalente e altre società cooperative. Le prime godono di tutte le agevolazioni previste per le società cooperative, le seconde invece non godono delle agevolazioni di carattere tributario, pur continuando a godere delle altre agevolazioni (ad esempio, finanziarie o lavoristiche).”

<sup>34</sup> Questa tesi è sostenuta da Messineo F., *Manuale di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 1957.

<sup>35</sup> Ultima modifica in tema di agevolazioni tributarie è indicata nella Legge 31 gennaio 1992, n. 59, prevedendo che nello statuto siano presenti le seguenti clausole: 1. divieto di distribuzione di dividendi in misura superiore alla remunerazione consentita dalla legge sui prestiti sociali; 2. divieto di distribuzione delle riserve fra i soci durante la vita sociale; 3. devoluzione ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione del patrimonio residuo, in caso di liquidazione, dedotti il capitale versato e rivalutato e i dividendi eventualmente maturati; 4. corresponsione di una quota degli utili netti annuali, pari al 3%, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

<sup>36</sup> Decreto legislativo del capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577 – Provvedimenti per la cooperazione (Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 17 del 22 gennaio 1948).

- e) decisioni di operare prevalentemente con i propri soci rispetto ai terzi non soci (il volume di scambi con i soci deve essere superiore al 50,1% degli scambi complessivi anche con estranei).<sup>37</sup>

L'art. 2513, comma I, c. c., prevede che gli amministratori e i sindaci “documentino” la condizione di prevalenza nella nota integrativa al bilancio, evidenziando i parametri di cui si è detto sopra proprio dal punto di vista quantitativo.

La qualificazione di “cooperativa a mutualità prevalente” incide sia sulla fattispecie dell'impresa cooperativa sia sulle regole del suo concreto esercizio, nonché sulla pubblicità connessa all'iscrizione in un apposito Albo, presso il quale andranno annualmente depositati i bilanci, ai sensi dell'art. 2512, ult. comma ( Albo che, ai sensi dell'art. 223-sexiesdecies, delle norme di attuazione e transitorie, deve essere istituito presso il Ministero delle Attività produttive ).

Un ulteriore elemento è dato dalla necessaria presenza nello statuto delle cooperative a mutualità prevalente di regole vincolanti sia in tema di distribuzione degli utili che di devoluzione del patrimonio sociale in caso di scioglimento della società.

L'art. 2514 c. c., prevede:

- a. il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;
- b. il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti del limite massimo previsto per i dividendi;
- c. il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori,
- d. l'obbligo di devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale, dedotto soltanto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

---

<sup>37</sup> In particolare, per quanto riguarda le cooperative agricole, le stesse sono in condizione di mutualità prevalente quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al 50% della quantità o del valore totale dei prodotti, ai sensi della lett. c), dell'art. 2513, comma I c. c.

Ancora, la nozione della “prevalenza” non esclude ma ammette che lo svolgimento dell’attività mutualistica possa essere rivolta anche “ai terzi”, prevedendosi solo che ciò risulti indicato nell’atto costitutivo, il quale ne determina anche le modalità, in tal modo superando antichi dubbi e perplessità del passato in ordine alla circostanza che la cooperativa potesse rivolgersi anche ai non soci (art. 2521, comma 1, cod. civ.: “L’atto costitutivo stabilisce le regole per lo svolgimento dell’attività mutualistica e può prevedere che la società svolga la propria attività anche con i terzi”).

Al riguardo va sottolineato come per tutte le cooperative viga l’obbligo di far risultare nella relazione al bilancio i criteri seguiti per il concreto conseguimento dello scopo mutualistico, a tanto risultando connesso l’obbligo di riportare separatamente nel bilancio i dati relativi all’attività svolta con i soci come distinta da quella realizzata con i terzi, in ciò distinguendo le diverse gestioni mutualistiche.

Nonostante questa distinzione tra cooperative a mutualità prevalente e non prevalente, rimane un modello unico di cooperativa di un fenomeno unitario, la cui distinzione deriva dalla scelte statutarie e gestionali.

Le cooperative a mutualità prevalente usufruiscono di alcune agevolazioni tributarie.

Le cooperative non a mutualità prevalente possono, per la prima volta, trasformarsi in società di capitali o in società di persone, in questo ultimo caso hanno l’obbligo di devolvere il patrimonio eccedente il capitale di costituzione della nuova società, per fini mutualistici. Questa possibilità di trasformazione è stata sempre negata dal 1971.<sup>38</sup>

### **1.2.1.2 Numero minimo di soci**

Il numero minimo di soci, pari a nove soci, era previsto da una legge del 1947, con la Riforma del 2003, tale requisito è confermato nell’art. 2522 c.c. Inoltre è prevista la possibilità che limite minimo può scendere a tre se le società applicano la normativa sulle s.r.l..

---

<sup>38</sup> Era vietata la possibilità di trasformazione non solo in società di capitali ma anche in società di persone, con l’obbligo di devoluzione del patrimonio eccedente ai fondi mutualistici.

Per le banche di credito cooperativo il numero minimo di soci è 200 e per le cooperative di consumo è 50. A seguito della Riforma del 2003 è possibile individuare le seguenti categorie di soci<sup>39</sup>:

- socio cooperatore, ovvero coloro che attuano con la cooperativa il cosiddetto scambio mutualistico;
- socio finanziatore, ovvero i soggetti che partecipano alla cooperativa apportando capitali solo al fine di ottenere un vantaggio economico, attraverso strumenti di capitale di rischio emessi dalla cooperativa (strumenti finanziari partecipativi) o titoli di debito, o strumenti finanziari non partecipativi;
- socio sovventore, introdotto con art.4 legge n.59/1992 possono alimentare fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o il potenziamento aziendale.
- azionisti di partecipazione cooperativa, introdotto con art. 5, Legge n.59/1992 sono degli investitori che non prendono parte allo scambio mutualistico e godono di alcuni privilegi di natura patrimoniale e alcuni diritti amministrativi. In particolare, ai possessori delle azioni di partecipazione cooperativa spetta una remunerazione maggiorata di 2 punti rispetto a quella delle quote o delle azioni dei soci cooperatori.

*Il limite di partecipazione alle quote o azioni della cooperativa è previsto, per legge<sup>40</sup>, volto a ridurre la dipendenza finanziaria da uno o più soci e dal rispetto del principio democratico. La riforma (art. 2525 c.c.) ha definito il limite massimo di quote o azioni che il socio può possedere. Tale limitazione non si applica in caso di conferimenti in natura o di crediti.*

### **1.2.1.3 La variabilità dei soci**

La possibilità di cambiamento del numero di soci senza modificare l'atto costitutivo, prevista dall' art. 2524 c.c., rispecchia il principio della porta aperta. Esso era possibile in quanto nelle cooperative non esisteva un capitale sociale determinato.

---

<sup>39</sup> Si veda Pagamici B., La cooperativa prima e dopo la riforma, in La riforma delle cooperative, Italia Oggi, Serie speciale numero 4, Anno 15, 11 febbraio 2005, pag. 37 e seguenti.

<sup>40</sup> Diverse sono le leggi che si sono succedute in materia dal codice di commercio del 1882 fino alla riforma del diritto societario del 2003.

La legge di riforma del 2003 rafforza il principio della porta aperta con la nuova disciplina<sup>41</sup>, attraverso la tutela dell'aspirante socio a essere ammesso nella cooperativa.

L'art. 2528 cod. civ. descrive analiticamente la procedura di ammissione ed il carattere aperto della società, prevedendo:

- a. che l'ammissione di nuovi soci è fatta con deliberazione degli amministratori su domanda dell'interessato, con conseguente obbligo di comunicazione all'interessato e di annotazione nel libro soci;
- b. che il nuovo socio ha l'obbligo di versare l'importo della quota o delle azioni, il sovrapprezzo eventualmente determinato dall'assemblea in sede di approvazione del bilancio;
- c. che nell'ipotesi di rigetto della domanda di ammissione vi è l'obbligo degli amministratori di comunicare la delibera all'interessato entro sessanta giorni dall'adozione della stessa;
- d. che l'istante può entro i successivi sessanta giorni chiedere che sul diniego si pronunci l'assemblea, la quale delibera sulle domande non accolte, se non appositamente convocata, in occasione della sua prossima successiva convocazione;
- e. non solo è prevista la motivazione specifica della mancata ammissione, ma gli amministratori hanno l'obbligo di riferire nella relazione al bilancio le ragioni delle determinazioni assunte con riguardo proprio all'ammissione dei nuovi soci.<sup>42</sup>

Il nuovo socio una volta ammesso deve poi versare la quota nominale delle azioni e l'eventuale sovrapprezzo (il sovrapprezzo era prima determinato dagli amministratori, con

---

<sup>41</sup> G. Bonfante, *Le società cooperative*, in *La riforma del diritto societario*, Giuffrè editore, 2003, p. 288. L'A. così si esprime: "Per la prima volta in un testo di carattere generale si codifica il principio della porta aperta in precedenza solo espressamente regolato dal regolamento sulle cooperative ammesse ai pubblici appalti del 1911. Si tratta di un'innovazione senz'altro positiva e da apprezzare".

<sup>42</sup> Significativa l'opinione espressa sulla nuova normativa da E. Tonelli, *op. cit.*, p. 101. L'A. così si esprime: "...le modifiche, ancorché significative, non introducono una situazione soggettiva giuridicamente tutelata dell'aspirante socio all'ingresso della società. Ciò non toglie che lo schema legale della società cooperativa si sia arricchito, per effetto della disposizione in esame, di regole che trovano giustificazione nel riconoscimento della funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità contenuto nell'art. 45. E queste regole sono, ancora una volta, di carattere strutturale".

la riforma è l'assemblea a determinarlo su proposta degli amministratori). Quanto ai criteri per la determinazione del sovrapprezzo l'ex art. 2525 c.c. faceva riferimento alle risultanze delle riserve patrimoniali dell'ultimo bilancio approvato. La nuova formulazione non prevede un criterio di determinazione.

#### **1.2.1.4 La variabilità del capitale**

La variabilità del capitale deriva dall'applicazione del principio della porta aperta, per cui è funzionale alla struttura della cooperativa. La variabilità comprende l'aumento e la diminuzione del capitale sociale. La riforma del 2003 (art. 2524 c.c.) ha previsto la possibilità di deliberare un aumento di capitale con modifica dell'atto costitutivo secondo art. 2438 e seguenti, introducendo anche la possibilità di aumento del capitale a pagamento, già praticato in alcuni settori della cooperazione.

#### **1.2.1.5 L'unicità del voto**

L'unicità del voto deriva dal principio n. 2 dell'Alleanza Cooperativa Internazionale per il quale ogni socio ha diritto di esprimere solo un voto, indipendentemente dal valore o dal numero di quote o azioni possedute e di partecipare alle decisioni aziendali secondo il principio della democraticità. Con la riforma del 2003 si è voluto dare maggiore autonomia decisionale alle cooperative.

Tra le norme volte a rafforzare il cosiddetto "principio democratico", le più significative sono le seguenti:

- a. le disposizioni che valorizzano la partecipazione del socio negli organi sociali: a tal fine può richiamarsi l'art. 2538, comma 2, c. c. sul voto capitario, che trova un limite nell'ipotesi di persona giuridica socia, alla quale in ogni caso non possono essere attribuiti più di cinque voti, nonché, dei soci imprenditori, ai quali l'atto costitutivo può attribuire un voto plurimo in relazione all'intensità degli scambi mutualistici;
- b. la disciplina della limitazione alla rappresentanza dei soci in assemblea, laddove solo per le cooperative disciplinate dalle norme sulla società per

- azioni, viene previsto che “ciascun socio può rappresentare sino ad un massimo di dieci soci” (art. 2539);
- c. la possibilità che l’atto costitutivo preveda lo svolgimento di assemblee separate, anche rispetto a specifiche materie ovvero in presenza di particolari categorie di soci (art. 2540, comma 1), nel mentre l’assemblea separata è considerata obbligatoria allorquando la società ha più di tremila soci e svolge la propria attività in più province ovvero ha più di cinquecento soci e si realizzano più gestioni mutualistiche (comma 2);
  - d. la circostanza che la maggioranza degli amministratori venga scelta fra i soci<sup>43</sup> oppure dalle persone giuridiche socie ( art.2542, comma 2, c. c. );
  - e. l’impossibilità di delegare agli amministratori ( art. 2544 c. c. ) le materie previste dall’art. 2381 c. c., i poteri in materia di ammissione, di recesso e di esclusione dei soci e le decisioni che incidono sui rapporti mutualistici tra i soci;
  - f. l’obbligo previsto dall’art. 2545 c. c. per gli amministratori ed i sindaci in sede di approvazione del bilancio di indicare specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico;
  - g. la possibilità di esercitare il voto per corrispondenza ovvero mediante altri mezzi di telecomunicazione ( art. 2538, ult. comma, c. c. )<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> P. Marano, La riforma delle società, commentario a cura di Sandulli e Santoro, G. Giappichelli editore, 2003, Torino, p. 150. Sulla nomina degli amministratori l’A. precisa: “ In particolare, la regola che la nomina degli amministratori spetti all’assemblea ordinaria subisce tre eccezioni. Una è inderogabile e riguarda i primi amministratori che devono essere nominati nell’atto costitutivo, mentre le altre due sono rimesse alla previsione dell’atto costitutivo e consistono nella possibilità: che uno o più amministratori siano designati dallo Stato e dagli enti pubblici, con il limite (legale) della riserva all’assemblea della nomina della maggioranza; che non più di un terzo degli amministratori siano nominati dai titolari di strumenti finanziari”.

<sup>44</sup> G. Dondi, La disciplina della posizione del socio di cooperativa dopo la cd. Legge Biagi, in A.D.L. n. 1/2004, p. 67 ss. L’A. così commenta il rafforzamento del principio di “democrazia interna” nelle cooperative introdotto dal D. Lgs. n. 6/2003. Testualmente: “ Ebbene: con il d. lgs. n. 6 del 2003 la democrazia interna alle cooperative risulta significativamente incrementata, attenuandosi così, corrispondentemente, l’esigenza che il socio – più garantito sul piano della partecipazione – sia tutelato, in relazione alla prestazione lavorativa, in termini di accentuata assimilazione al lavoratore subordinato. Il principio democratico appare infatti rafforzato, ad esempio, laddove si impone all’atto costitutivo di prevedere obbligatoriamente assemblee separate nelle cooperative con più di 3.000 soci e con attività in più province (ovvero con più di 500 soci ed una pluralità di gestioni mutualistiche), assicurando in ogni caso, nell’ambito dell’assemblea generale dei soci delegati, la proporzionale rappresentanza delle minoranze espresse dalle assemblee separate (art. 2540, secondo e terzo comma). Sono altresì espressione di maggior garanzia democratica la previsione della possibilità, per l’atto costitutivo, di prevedere il voto espresso per

### 1.3 LE TIPOLOGIE DI AZIENDE COOPERATIVE

Per la versatilità delle aziende cooperative non si è riusciti ad arrivare alla definizione di una tassonomia del modello cooperativo, infatti diverse sono le classificazioni proposte da vari studiosi. In diversi scritti<sup>45</sup> è stato proposto questo schema logico:

- a) Classificazione effettuata in base alle aree di attività svolte dalle cooperative, avente come finalità quella di inquadrare il trattamento giuridico-fiscale. Infatti il registro prefettizio richiede che le cooperative siano classificate secondo la natura e le attività svolte in base alle seguenti sezioni<sup>46</sup>: *Consumo, Produzione-lavoro; Agricole; Edilizie e abitazione, Trasporto, Pesca, Sociali e Miste*.
- b) Classificazione in base alle ideologie politiche a cui i soci della cooperativa si ispirano. Si parla di cooperative “bianca” di fondamento cattolica quale (UNCI<sup>47</sup>), cooperative “rosse” di fondamento socialcomunista e repubblicana (Lega) e cooperative laiche di ispirazione sociale democratica e repubblicana (AGCI<sup>48</sup>).<sup>49</sup> Questa classificazione, nella prassi, è ormai superata.
- c) Classificazione in base *all’aspetto giuridico*, prima della riforma del diritto societario si distinguevano in base al grado di autonomia dei soci rispetto alla responsabilità del socio verso i terzi creditori. Si parlava di: cooperative a

---

corrispondenza o con altro mezzo di telecomunicazione: (art. 2538, ultimo comma, Cod. Civ.) ed i limiti (per le società cooperative cui si applica la disciplina delle società per azioni) al cumulo delle cariche e dalla rieleggibilità (nel limite massimo di tre mandati consecutivi) degli amministratori (art. 2542, terzo comma, Cod. Civ.). Il controllo delle minoranze sulla gestione (sempre nelle cooperative alle quali si applica la disciplina delle società per azioni) è poi favorito non solo con l’accesso ai libri sociali ex art. 2422 Cod. Civ. (con possibilità di ottenerne estratti a proprie spese), ma anche – art. 2545 bis, Cod. Civ. - con il diritto di esame (attraverso un rappresentante eventualmente assistito da un professionista di sua fiducia), quando un decimo dei soci (o un ventesimo, se i soci sono più di 3.000) lo richieda, del libro delle adunanze e delle deliberazioni del C.d.A. (e delle deliberazioni del Comitato esecutivo, se esistente)”.

<sup>45</sup> Mazzoleni M., L’azienda cooperativa – Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione, Cisalpino – Istituto Editoriale Universitario, Bologna, 1996, pagg. 77 e seguenti; Mazzoleni M., Le tipologie di aziende cooperative, in AA. VV., Scritti in Onore di Carlo Masini, I, EGEA, Milano, 1993.

<sup>46</sup> Art. 3 del D.L. 1577 del 1947, modificato con L. n. 381 del 1991.

<sup>47</sup> UNCI- Unione delle Cooperative Italiane.

<sup>48</sup> AGCI – Associazione Generale delle Cooperative Italiane.

<sup>49</sup> Canosa F., Bianca, rossa e verde. La cooperazione in Italia, Cappelli, Bologna, 1978.

responsabilità limitata, cooperative a responsabilità sussidiarie, cooperative a responsabilità illimitata. Con la riforma del 2003 potremmo inserire altre due tipi di classificazioni: le cooperative a mutualità prevalente e le cooperative a mutualità non prevalente<sup>50</sup>. Questa classificazione comporta delle differenze in ordine alle agevolazioni di tipo tributario di cui possono godere solo le cooperative a mutualità prevalente. Ancora potremmo distinguere le cooperative che hanno scelto il modello della Società a responsabilità limitata e delle Società per Azioni, nelle quali rientra anche l'aspetto dell'autonomia patrimoniale.

d) Classificazione in base alle associazioni di rappresentanza delle cooperative ovvero le Centrali delle cooperative<sup>51</sup>.

e) Classificazione in base all'aggregazione delle cooperative. Si parla di:

- cooperative di primo grado, composte solo da soci;
- cooperative di secondo grado, formata da cooperative di primo grado aggregatesi su base territoriale;
- cooperative di terzo grado, formate a livello nazionale dall'associazione di cooperative di secondo grado.

Da un punto di vista economico-aziendale si propone una analisi delle cooperative in base a tre elementi:

- l'imprenditorialità;
- gli interessi istituzionali o il soggetto economico;
- il rischio di impresa.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'imprenditorialità, è una caratteristica che appartiene ai soci che decidono di costituire un'azienda cooperativa. Essa si esprime in modo diverso a seconda che si costituisca una cooperativa di produzione e lavoro, in cui i soci

---

<sup>50</sup> Sul tema della Riforma del diritto societario si rinvia ai paragrafi successivi.

<sup>51</sup> Le centrali cooperative sono associazioni di rappresentanza politico-sindacale

conferiscono fattori della produzione, o cooperative di consumo o di utenza, in cui i soci sono destinatari di beni e servizi prodotti dall'impresa.

Il fine istituzionale di una cooperativa è soddisfare gli interessi dei soci, eventuali altri interessi sono di natura secondaria.

L'attività svolta dalla cooperativa è un'attività imprenditoriale soggetta a rischi che gravano sui soci in diverse forme. Ad esempio nelle cooperative di produzione e lavoro il rischio di impresa grava sui fattori produttivi conferiti dai soci mentre nelle cooperative di consumo il rischio di impresa grava sul prezzo dei beni e servizi acquistati dai soci stessi.

Sulla base di questi elementi si propone una classificazione delle aziende cooperative in base ai seguenti tipi ideali di cooperative:

- cooperative di lavoro;
- cooperative di utenza;
- cooperative di supporto.

Le *cooperative di lavoro* si caratterizzano per la partecipazione dei soci attraverso il conferimento di capitale e di lavoro, questo tipo di cooperativa comporta una sovrapposizione del soggetto economico. Il beneficio del socio-lavoratore nell'adesione ad un'azienda cooperativa potrebbe derivare dalla maggiore redditività del proprio lavoro rispetto alle alternative di mercato.

Le *cooperative di utenza* nascono con lo scopo di fornire servizi ai propri soci al minor prezzo possibile, hanno come finalità istituzionale di soddisfare le esigenze primarie dei soggetti, quali la casa, generi alimentari, ecc. Esse possono essere cooperative che forniscono servizi o beni:

- solo ai soci della cooperativa (ad esempio le cooperative di abitazione);
- ai soci della cooperativa e a soggetti non aventi il ruolo di socio (le cooperative di consumo).

Le *cooperative di supporto* sono caratterizzate dal fatto che i soci di tali cooperativa sono soggetti che svolgono da soli un'attività commerciale o imprenditoriale. Essi decidono di

costituire una cooperativa per ottenere dei servizi che possano agevolare la loro attività principale. In altre parole la cooperativa fornisce un supporto all'attività imprenditoriale svolta dai soci della cooperativa attraverso l'eliminazione dell'attività di intermediazione tra produzione e consumo, consentendo in tal modo di ottenere delle economie di scala e di avere un maggior potere contrattuale. Diverse sono le problematiche da evidenziare in ordine a questo tipo di cooperativa: la difficoltà di identificare i criteri di ripartizione dei costi fra i soci; la scelta della gamma di servizi da offrire ai soci; l'eventuale integrazione tra le attività della cooperativa e le attività imprenditoriali dei singoli soci.

Emerge, quindi, un panorama alquanto variegato della realtà delle aziende cooperative che in una tabella proposta da Mazzoleni<sup>52</sup>, potrebbe riassumere tale fenomeno in ordine alle differenze e alle peculiarità di ciascun ideal tipo di cooperativa.

---

<sup>52</sup> Mazzoleni M., L'azienda cooperativa Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione, Cisalpino Istituto Editoriale Universitario, Bologna, 1996.

Tabella n. 1 Una rappresentazione di sintesi del sistema cooperativo

<i>Caratteristiche della base sociale</i>	<i>Coop. di lavoro</i>	<i>Coop. di utenza</i>	<i>Coop. di supporto</i>
Composizione di classe	Operai Impiegati Piccoli professionisti Piccoli artigiani	Lavoratori dipendenti Piccoli artigiani Piccoli imprenditori	Piccoli-medi imprenditori
Numero soci	Mediamente inferiore a 25	Superiore a 100 Spesso alcune migliaia	Mediamente inferiore a 15
Impegno dei soci nell'attività aziendale	Elevato e diretto	Scarso/irrilevante	Elevato
Impegno dei soci nell'attività sociale e mutualistica	Attento e rilevante	Scarso	Scarso
Rapporto numero soci/numero dipendenti	Prevalenza netta soci	Prevalenza netta dipendenti	Variabile
<i>Rapporto impresa/ambiente</i>	<i>Coop. di lavoro</i>	<i>Coop. di utenza</i>	<i>Coop. di supporto</i>
In generale	Orientato da logiche di mercato	Attento a esigenze che siano anche coerenti con le finalità mutualistiche dell'impresa	Estremamente differenziato a seconda della tipologia di impresa, ma con la presenza di un forte orientamento al presidio efficiente dei nuovi bisogni
Grado di innovazione	Medio	Medio	Elevato
Incisività sul mercato	Media (in rilancio dopo interventi di ricapitalizzazione delle imprese)	Elevata	Elevata
Omogeneità di presenza nei settori economici	Scarsa	Elevata (consumo/abitazione)	Media

**Tabella n. 1 continua**

<i>Rapporto impresa/ambiente</i>	<i>Coop. di lavoro</i>	<i>Coop. di utenza</i>	<i>Coop. di supporto</i>
Relazioni industriali	Innovative Partecipative	In linea con il settore di appartenenza	In linea con il settore di appartenenza
Attenzione alle problematiche sociali/mutualistiche	Scarsa sul fronte mutualistico. Media sul fronte sociale	Scarsa sul fronte mutualistico. Medio/alta sul fronte socioambientale	Scarsa
<i>Ciclo di vita</i>	<i>Coop. di lavoro</i>	<i>Coop. di utenza</i>	<i>Coop. di supporto</i>
In generale	Segue logica dei settori di appartenenza, con maggiore tensione nella fase di «introduzione» e con un procedere a «scatti» nelle successive (in relazione al manifestarsi o meno di tensione sociale all'interno dell'azienda)	Segue la logica dei settori con maggiore capacità di orientamento	Anomalo: dipende da fattori spesso non governati dalle singole cooperative (ad esempio politiche di movimento)
Fini istituzionali	Raggiungimento fini sociali. Ridefinizione fini sociali in funzione della fase di ciclo di vita raggiunta	Raggiungimento dei fini sociali. Articolazione dei fini e ridefinizione in funzione dell'emergere di nuovi «valori» di riferimento	Raggiungimento dei fini sociali (soprattutto per quanto concerne gli aspetti di natura economica). Distorsione e accantonamento dei fini di natura sociale e mutualistica
Rapporti tra soci e tecnostruttura	Sufficiente omogeneità (dopo riforma del 1992)	Netta separazione dei ruoli	Distinzione dei ruoli
Problemi specifici	Coerenza tra efficienza economica e partecipazione	Recupero valori cooperativi. Modalità di partecipazione. Politiche dell'utenza allargata	Identificazione ruolo nel sistema cooperativo

Fonte: Mazzoleni M., L'azienda cooperativa, op. cit.

## 1.4 LE DIMENSIONI DELLA COOPERAZIONE IN ITALIA

### 1.4.1 Le cooperative in Italia, alcuni dati

Analizzando l'evoluzione delle imprese cooperative dal dopoguerra in poi, utilizzando i censimenti dell'Istat, emerge una crescita lenta della cooperazione fino al 1971 (tabella n. 2). Successivamente la cooperazione risulta in crescita sostenuta, con una particolare impennata nel decennio 1990, in controtendenza rispetto al resto dell'economia che invece rallentava. In tale decennio, l'incremento dell'occupazione nelle cooperative è stato del 60,1%, a fronte di una media generale del 9,1%. Di tutto l'aumento occupazionale nazionale fra le due date censuarie 1991-2001, la cooperazione ha contribuito per 1/4.

Tabella n. 2 - Le imprese cooperative nei censimenti Istat 1951-2001

	Numero imprese	% sul totale imprese*	addetti	% sul totale addetti*
1951	10.782	0,7	137.885	2
1961	12.229	0,6	192.008	2,2
1971	10.744	0,5	207.477	1,9
1981	19.900	0,7	362.435	2,8
1991	35.646	1,1	584.322	4
2001	53.393	1,2	935.239	5,8

Fonte: Istat, *Censimenti dell'industria e dei servizi*, vari anni

\* escluse le istituzioni pubbliche

I censimenti mettono in evidenza la tendenza all'aumento delle dimensioni delle cooperative per consentire un maggior sfruttamento delle economie di scala.. L'incidenza degli addetti alle cooperative più grandi è cresciuta più della crescita media. Se nel 2001 l'occupazione in imprese cooperative sul totale degli addetti ad industria e servizi (escluse le cooperative sociali e le istituzioni pubbliche) era pari al 5%, nelle imprese con classi di addetti da 50 a oltre 1000 era del 9,3%.

Se si passa all'analisi sia per settore che per area geografica, attraverso le tabelle n. 3 e 4 emergono alcuni elementi caratterizzanti, come la spinta alla terziarizzazione e l'individuazione di aree, dove la presenza delle cooperative via via si sono andate sempre rafforzando.

**Tabella n. 3 - Addetti alle cooperative per settore economico**

	1971	1981	1991	2001
Agricoltura e pesca	32.660	33.795	27.948	36.917
Manifatturiero	44.213	90.355	112.762	85.815
Costruzioni	32.168	58.811	61.654	57.796
Commercio	25.386	44.078	83.611	74.047
Altre attività terziarie	73.050	135.396	270.837	531.517
Coop sociali			27.510	149.147
<b>Totale</b>	<b>207.477</b>	<b>362.435</b>	<b>584.322</b>	<b>935.239</b>

Fonte: Istat, *Censimenti*

E' evidente la crescita degli addetti nel settore terziario, mentre in quello agricolo si registra una stazionarietà degli occupati tale da evidenziare la relativa perdita di importanza.

**Tabella n. 4 - Andamento della distribuzione territoriale degli addetti alle cooperative**

		1971	2001	2001/1971
<b>Nord-Ovest</b>	unità locali	23,5%	27,0%	3,4%
<b>Nord-Est</b>	unità locali	39,8%	31,0%	1,9%
	<i>Emilia-Romagna</i>	<i>25,1%</i>	<i>16,9%</i>	<i>1,6%</i>
<b>Centro</b>	unità locali	16,7%	19,9%	3,5%
	<i>Toscana</i>	<i>8,5%</i>	<i>6,7%</i>	<i>2,0%</i>
<b>Sud</b>	unità locali	13,0%	15,1%	3,4%
<b>Isole</b>	unità locali	7,0%	7,0%	2,8%
<b>Totale</b>		100	100	2,8

Fonte: Istat, *Censimenti*

## Capitolo 1 – Aspetti definatori e normativi della cooperazione

Analizzando le imprese di grandi dimensioni, quelle che superano i 500 addetti, le società cooperative in questa fascia hanno avuto tra 1971 e 2001 una progressione sostenuta (tabella n. 5).

**Tabella n. 5 - Imprese ed addetti di società cooperative con più di 500 addetti**

	N. imprese cooperative				Addetti			
	1971	1981	1991	2001	1971	1981	1991	2001
<b>Agricoltura</b>	1	3	0	0	2.166	3.815	0	0
<b>Pesca</b>	2	0	0	0	1.063	0	0	0
<b>Attività manifatt.</b>	3	7	13	13	1.980	5.065	13.476	16.522
<i>di cui ind. Alimentari</i>	3	7	8	10	1.980	5.065	6.193	13.429
<b>Costruzioni</b>	3	17	15	7	3.344	15.690	12.269	5.943
<b>Commercio</b>	5	11	15	16	2.899	9.000	21.804	35.095
<b>Alberghi-ristoranti</b>	0	2	3	5	0	1.528	3.986	15.555
<b>Trasporti etc.</b>	8	4	1	17	14.231	2.984	553	11.569
<b>Intermed. Finan.</b>	6	12	30	24	9.518	21.270	40.707	55.584
<b>Attività integrate</b>	0	2	11	34	0	1.468	11.709	57.477
<i>di cui pulizia</i>	0	1	9	32	0	1.468	9.776	47.150
<b>Sanità e altri serv.</b>	0	0	0	3	0	0	0	3.329
<b>Altri serv. sociali</b>	0	0	1	2	0	0	1.019	1.685
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>58</b>	<b>89</b>	<b>121</b>	<b>35.201</b>	<b>60.820</b>	<b>105.523</b>	<b>202.759</b>

Fonte: Istat, *Censimenti*

Il loro numero si è evoluto in tutto il periodo, ma la loro dimensione si è rafforzata soprattutto nell'ultimo decennio, concentrandosi in pochi settori. Da un'incidenza del 2,3% nel 1971, le cooperative con più di 500 addetti sono arrivate nel 2001 al 9% delle imprese italiane di tale dimensione, mentre in termini di addetti sono passate dall'1,2% all'8,1%. Questo configura un vero e proprio andamento in controtendenza: mentre nelle imprese capitalistiche la dimensione tendeva a diminuire, in quelle cooperative aumentava.

Per apprezzare ancora meglio l'importanza delle imprese cooperative oggi si può osservare la tabella n. 6, che presenta un quadro generale delle imprese cooperative italiane per il 2006. Vi si vede che le due principali centrali cooperative Legacoop e Confcooperative sono di dimensione equivalente, anche se la composizione delle imprese ad esse aderenti è

piuttosto diversa, contando la Legacoop più cooperative di grandi dimensioni e gruppi cooperativi.

**Tabella n. 6 - Il movimento cooperativo italiano nel 2006**

	<b>Numero imprese</b>	<b>Fatturato (mld Euro)</b>	<b>Soci</b>	<b>Occupati diretti</b>
<b>Legacoop</b>	15.200	50	7.500.000	414.000
<b>Confcooperative</b>	19.200	57	2.878.000	466.000
<b>AGCI</b>	5.768	6	439.000	70.000
<b>UNCI</b>	7.825	3	558.000	129.000
<b>Unicoop*</b>	1.910	0,3	15.000	20.000
<b>Non aderenti</b>	22	3	100.000	150.000
<b>Totale</b>	<b>71.464</b>	<b>119</b>	<b>11.490.000</b>	<b>1.249.000</b>

Fonti: dai dati ufficiali delle centrali cooperative

Se si passa all'esame delle grandi cooperative, la tabella n. 7 rivela che 105 imprese rappresentano solo lo 0,15% delle imprese cooperative, ma coprono il 57,6% dei soci (la gran parte dei quali sono soci di cooperative di consumo), il 34% del fatturato e il 21,7% degli addetti (dati riferiti al 2004).

**Tabella n. 7 - Un quadro delle grandi cooperative italiane nel 2004 (> di 500 addetti)**

	Numero coop	Turnover (mln di €)	addetti	n. soci*
<b>Manifatturiero</b>	<b>20</b>	<b>6.738</b>	<b>27.453</b>	<b>75.480</b>
Alimentare e bevande	17	5.201	20.606	75.000
<b>Costruzioni</b>	<b>15</b>	<b>5.189</b>	<b>16.661</b>	<b>8.000</b>
<b>Grande distribuzione:</b>	<b>27</b>	<b>23.807</b>	<b>94.128</b>	<b>5.500.404</b>
COOP	11	11.011	49.394	5.507.000
CONAD	9	6.300	26.259	3.527
Altre	7	6.496	18.475	3.877
<b>Altri servizi:</b>	<b>43</b>	<b>3.453</b>	<b>120.024</b>	<b>826.072</b>
Servizi integrati	27	1.973	55.913	18.605
Ristorazione	4	1.082	21.849	20.806
Logistica	5	159	3.712	2.010
Altri servizi	4	239	2.450	10.427
Finanza§	3	....	36.100	774.224
<b>Totale</b>	<b>105</b>	<b>33.998</b>	<b>258.266</b>	<b>6.416.956</b>

Fonte: dai bilanci delle cooperative di Legacoop e Confcooperative.

Dall'analisi dei dati, si è visto che ci sono stati due momenti che hanno portato le imprese cooperative italiane dalla marginalità alla fioritura: il primo a cavallo tra anni '70 e '80 è stato incentrato sul consolidamento gestionale delle singole cooperative, con processi di ingrandimento per fusione e la costituzione di reti (in generale consorzi) a livello geograficamente limitato. Dopo un breve intervallo, la seconda ondata di crescita partì dagli anni '90 e si volse alla formazione di reti cooperative più strette, anche attraverso la costituzione di gruppi cooperativi, rafforzando la tendenza già prima affacciata alla creazione (o acquisizione) di imprese non cooperative controllate da cooperative.

### ***1.4.2 La cooperazione agroalimentare in Italia***

La cooperazione agroalimentare in Italia, secondo i dati dell'ultimo rapporto dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola<sup>53</sup> è rappresentata soprattutto, da piccole imprese, ben il 63% ha un fatturato inferiore a 2 milioni di euro e solo il 2% supera i 40 milioni.

I dati contenuti nel Registro delle Imprese (tabella n.8) indicano la presenza in Italia al 2006 di circa 12.000 cooperative che operano nella filiera agroalimentare.

**Tabella n. 8 - Imprese cooperative dell'agroalimentare per area geografica e attività economica (31/12/2006)**

		<b>Nord</b>	<b>Centro</b>	<b>Sud e Isole</b>	<b>Italia</b>
Agricoltura	num.	2.338	1.213	5.435	8.986
	%	26	13,5	60,5	74,9
Industria Alimentare	num.	761	230	898	1.889
	%	40,03	12,2	47,5	15,7
Commercio All'ingrosso	num.	363	128	635	1.126
	%	32,2	11,4	56,4	9,4
Totale Agroalimentare	num.	3.462	1.571	6.968	12.001
	%	28,8	13,1	58,1	100
Var. AA 2003-2006	%	-7,2	2,1	1,6	-1,5
Totale cooperazione	num.	26.637	11.264	33.633	71.534
	% AA su tot	13	13,9	20,7	16,8

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

Esse rappresentano il 16,8% del totale delle imprese della cooperazione iscritte.

Si nota una netta prevalenza delle imprese nel sud del paese e nel settore agricolo. Mentre le imprese nella fase di trasformazione industriale e commerciale mostrano una distribuzione più omogenea lungo tutto il territorio nazionale.

<sup>53</sup> I dati esposti in questo paragrafo provengono dal Rapporto 2006-2007 dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Fedagri  
[http://www.fedagri.confcooperative.it/C16/OSSERVATORIO%20COOPERAZIONE%20AGRO/Document%20Library/cooperazione\\_agricola.pdf](http://www.fedagri.confcooperative.it/C16/OSSERVATORIO%20COOPERAZIONE%20AGRO/Document%20Library/cooperazione_agricola.pdf)

## Capitolo 1 – Aspetti definatori e normativi della cooperazione

Se si considerano i dati dell'Albo del Ministero dello Sviluppo Economico, si evidenzia una consistenza pari a poco meno di 10.670 imprese cooperative (tabella 9).

**Tabella n. 9 – Imprese cooperative dell'agroalimentare iscritte all'Albo del Ministero**

	Num.	%
Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento	5.361	50,3
Cooperative di lavoro agricolo	3.047	28,6
Cooperative di produzione e lavoro (operanti nell'agroalimentare)	2.165	20,3
Consorzi agrari	56	0,5
Consorzi cooperativi (operanti nell'agroalimentare)	39	0,4
<b>Totale Italia</b>	<b>10.668</b>	<b>100</b>
di cui a mutualità prevalente	10.153	95,20%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'Albo delle società cooperative del Ministero dello Sviluppo Economico.

Di questa la quasi totalità (95,2%) rispetta i requisiti imposti per il riconoscimento della mutualità prevalente. Oltre la metà delle imprese è rappresentata dalle cooperative di conferimento di prodotti agricoli ed allevamento. Si tratta di cooperative che saranno oggetto del nostro studio, costituite da agricoltori, che svolgono attività di produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli forniti in prevalenza dai soci. Le altre categorie sono:

- le cooperative di lavoro agricolo, ossia imprese formate da coltivatori che realizzano attività di conduzione agricola,
- le cooperative di produzione e lavoro, in cui i soci, grazie ad attività di produzione di beni e di servizi, ottengono condizioni di lavoro migliori di quelle che sono liberamente disponibili sul mercato;
- i consorzi agrari, che si occupano della fornitura di beni (mezzi tecnici) o servizi indispensabili all'attività produttiva ed alla gestione della commercializzazione.

Nel 2006 la cooperazione agroalimentare associata in Italia conta 5.748 imprese attive, con una base sociale di 866.615 aderenti ed un bacino occupazionale di 90.573 addetti. La dimensione economica del sistema è di assoluto rilievo: nello stesso anno è stato, infatti, realizzato un fatturato pari a 30.330 milioni di euro (tabella n. 10).

**Tabella n. 10 - I numeri chiave consolidati della cooperazione agroalimentare**

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	num.	%	mln €	%	num.	%	num.	%
<b>Servizi</b>	1.409	24,50%	7.072	23,30%	18.873	20,80%	271.059	31,30%
<b>Lattiero-caseario</b>	978	17,00%	6.734	22,20%	11.956	13,20%	42.049	4,90%
<b>Ortoflorofrutticolo</b>	1.155	20,10%	6.012	19,80%	21.777	24,00%	107.620	12,40%
<b>Zootecnia da carne</b>	502	8,70%	5.896	19,50%	18.842	20,80%	23.988	2,80%
<b>Vitivinicolo</b>	583	10,10%	3.164	10,40%	8.848	9,80%	198.122	22,90%
<b>Olivicolo</b>	341	5,90%	220	0,70%	1.813	2,00%	169.448	19,60%
<b>Altro</b>	780	13,60%	1.232	4,10%	8.464	9,30%	54.329	6,30%
<b>Totale Italia</b>	<b>5.748</b>	<b>100,00%</b>	<b>30.330</b>	<b>100,00%</b>	<b>90.573</b>	<b>100,00%</b>	<b>866.615</b>	<b>100,00%</b>

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

Il settore che presenta dimensioni più ampie è quello dei servizi (oltre 7 miliardi di euro di fatturato). Questo raggruppamento comprende imprese cooperative che si occupano dell'acquisto centralizzato di mezzi tecnici per l'agricoltura, di stoccaggio e commercializzazione di materie prime agricole, della conduzione dei terreni, dell'assistenza tecnica, dei servizi in senso lato (ad esempio consulenza, analisi chimiche, inseminazione artificiale, servizi assicurativi, ecc.) e della commercializzazione di prodotti alimentari. Il fatto di svolgere un'attività di servizio spiega le ampie dimensioni di fatturato e l'elevato numero di soci.

Nella fase di produzione e trasformazione la cooperazione riveste un ruolo di rilievo in quattro settori:

1. il lattiero-caseario (22,2% del fatturato della cooperazione associata): produzione, raccolta, trasformazione e commercializzazione di latte e prodotti derivati;
2. l'ortoflorofrutticolo (19,8% del fatturato): produzione, condizionamento, trasformazione e commercializzazione di ortaggi, frutta e prodotti floricoli;
3. la zootecnia da carne (19,5% del fatturato): produzione e allevamento animali da carne (con un ruolo particolarmente rilevante delle produzioni avicole), macellazione capi, lavorazione e commercializzazione delle carni fresche e trasformate;

4. il vitivinicolo (10,4% del fatturato): produzione, trasformazione e commercializzazione di uva e vino.

Secondaria è l'importanza degli altri settori (olivicolo, altro).

## **CAPITOLO 2**

# **L'IMPRESA COOPERATIVA NELLA TEORIA ECONOMICA**

---

In questo capitolo sono state illustrate, da un punto di vista prettamente teorico, le ragioni economiche che possono motivare la presenza delle imprese cooperative nei sistemi economici. Sono stati seguiti principalmente tre approcci: quello tecnologico o neoclassico, quello contrattuale (teoria dei costi di transazione) e quello dei diritti di proprietà con un approfondimento sulla teoria di Hansmann. Segue un approfondimento della teoria economica applicata allo studio della cooperazione di trasformazione e commercializzazione della produzione agricola (oggetto del nostro studio). In particolare verrà studiata la struttura e le forme di governante di questo tipo di impresa, con riferimento alle modalità con cui si organizzano i rapporti tra i soci, la gestione dell'impianto cooperativo e il modo con il quale questi stessi rapporti possono essere interpretati in termini economici.

### **2.1 L'APPROCCIO NEOCLASSICO**

La teoria economica dell'impresa risponde alla domanda sul perché possa esistere un'impresa.

Secondo la logica di un mercato efficiente, le imprese potrebbero anche non esistere: l'organizzazione della produzione di beni e servizi in un'istituzione come l'impresa non apporterebbe nessun vantaggio aggiuntivo rispetto all'allocazione delle risorse assicurata dall'operare del mercato.

L'impresa sarebbe sostituita da un insieme di scambi di proprietari dei fattori di produzione e agenti economici col ruolo di organizzatori della produzione (imprenditori e

intermediari della produzione) che poi si accorderebbero con i compratori sulle condizioni di vendita dei beni e dei servizi<sup>1</sup>.

Secondo l’approccio tecnologico l’impresa va interpretata come un’organizzazione specializzata nella trasformazione economica dei fattori di produzione in beni e servizi da vendere sul mercato. In questo senso l’imprenditore sceglie sulla base delle tecniche produttive disponibili e dei prezzi e dei beni e servizi, una combinazione produttiva ottimale che massimizza la sua funzione obiettivo.

In questa visione stilizzata, incentrata sul problema della scelta dei piani efficienti di produzione, l’impresa viene implicitamente descritta come una “scatola nera” ovvero una pura e semplice *macchina* che a partire da certi fattori produttivi, sforna beni o servizi da offrire sul mercato<sup>2</sup>. Quest’impostazione mette in risalto un aspetto importante del funzionamento dell’impresa, ma, allo stesso tempo, non approfondisce l’analisi delle relazioni fra coloro che operano al suo interno (dipendenti, manager, proprietari ecc.). Di conseguenza, manca una spiegazione delle motivazioni che spingono questi ultimi a organizzare la loro attività economica in un’impresa piuttosto che limitarsi a scambiare sul mercato.

La teoria neoclassica ha sempre considerato l’impresa cooperativa come un’organizzazione inefficiente perché incapace di realizzare un’efficiente allocazione delle risorse produttive.

L’approccio neoclassico identifica l’impresa con una funzione di produzione che massimizza la propria funzione obiettivo<sup>3</sup>.

La differenza dell’impresa cooperativa rispetto a quella capitalistica è da ricercare nella diversa funzione obiettivo, dove per quella capitalistica è la massimizzazione del profitto totale, mentre, per una cooperativa è la massimizzazione del valore per unità di fattore produttivo conferito.

---

<sup>1</sup> Ecchia G., Gozzi G. “Mercati, strategie e istituzioni” Bologna : Il Mulino, 2002 pag. 158

<sup>2</sup> Ecchia G., Gozzi G. “Mercati, strategie e istituzioni”, op. cit., pag. 159

<sup>3</sup> Si veda più avanti paragrafo 1.5.1

### 2.1.1 Il modello di Ward

Un modello neoclassico che avvalorata, in regime di monopolio e in ipotesi di simmetria informativa, la maggiore efficienza economica dell'impresa for profit rispetto a quella cooperativa è il modello di Ward.

L'autore propone un modello che restringe l'analisi delle imprese cooperative alle sole imprese controllate dai lavoratori<sup>4</sup>, escludendo a priori le altre tipologie di cooperative (ad esempio quelle di consumo, quelle di credito e quelle di produttori).

È possibile verificare, in via analitica, il risultato del modello di Ward esplicitando le rispettive funzioni obiettivo.

Indicando con K il capitale impiegato nell'impresa, con L il lavoro e con X la quantità del bene prodotto, si può definire la seguente funzione di produzione, comune ad una cooperativa ed a una società finalizzata al profitto che pongano in essere gli stessi processi produttivi:

$$X = f(K, L)$$

Data tale funzione, l'impresa capitalistica ricercherà la massimizzazione del profitto, massimizzando la seguente funzione obiettivo:

$$\pi = p \times X - (i \times a \times K + w \times L)$$

ove:

$\pi$  rappresenta il profitto dell'impresa;

p è il prezzo unitario del bene prodotto;

---

<sup>4</sup> Nella definizione di Meade (1972) le imprese controllate dai lavoratori sono: "un sistema nel quale i lavoratori si uniscono e formano collettivi o partnership a scopo di gestione imprenditoriale; essi assumono il capitale e acquistano gli altri input allo scopo di vendere i prodotti dell'impresa al miglior prezzo ottenibile sul mercato degli input e degli output; essi stessi si assumono il rischio di ogni guadagno o perdita inattesa e distribuiscono tra di loro il *surplus* di fine periodo, mentre tutti i lavoratori di ogni ordine e grado ricevono una parte uguale del *surplus*; assumendo che il loro obiettivo di base sia la massimizzazione del reddito per lavoratore (...) i lavoratori possono assumere le loro risorse finanziarie o su un mercato dei capitali competitivo nutrito da risparmi privati o anche da una organizzazione governativa centrale che presta le risorse finanziarie dello Stato a tassi di rendimento tali da portare l'equilibrio sul mercato".

- X indica la quantità del bene prodotto;
- a è la percentuale dell'ammortamento del macchinario impiegato nell'impresa (ovvero la quota del valore del capitale impiegata nell'esercizio);
- i corrisponde al tasso d'interesse da pagare per l'uso delle macchine;
- K è il valore complessivo del capitale investito nell'impresa;
- w indica il saggio del salario vigente per un'impresa capitalistica;
- L rappresenta la quantità di lavoro impiegata.

L'impresa cooperativa di lavoro, invece, cercherà di massimizzare la seguente funzione obiettivo:

$$R = \frac{p \times X - i \times a \times K}{L}$$

ove R è il saggio della remunerazione per i soci dell'impresa cooperativa e gli altri simboli mantengono il significato appena esposto.

Come si può notare il fattore lavoro per la cooperativa non viene considerato come un costo.

La differenza della forma delle funzioni obiettivo proposte, comporta una rilevante differenza nel comportamento delle due tipologie di impresa: le cooperative, infatti, a differenza delle società capitalistiche possono massimizzare la loro funzione obiettivo, oltre che aumentando il divario fra costi e ricavi, anche diminuendo la quantità impiegata del fattore lavoro, ovvero, stante la rigidità della funzione di produzione nel breve periodo, diminuendo la produzione.

I lavoratori soci di una cooperativa massimizzano il reddito medio pro capite al netto dei costi da capitale e dei costi non da lavoro. L'impresa compete sul mercato per la vendita dei propri prodotti e servizi, con modalità simili alle imprese di capitale, include nuovi soci e può licenziare i vecchi sulla base della condizione di uguaglianza tra reddito medio e prodotto marginale del lavoro.

I principali risultati analitici del modello di Ward si riferiscono a un ambiente di concorrenza perfetta, nel breve periodo. Seguendo le classiche assunzioni marshalliane, il

fattore capitale è considerato fisso, mentre il fattore lavoro è l'unico fattore variabile (Horvat 1986). Il fatto che il lavoro sia variabile nel breve periodo implica la massimizzazione del reddito medio per lavoratore, e non del reddito totale dell'impresa. A livello analitico, questa assunzione restrittiva fa insorgere alcuni comportamenti perversi dal lato dell'offerta del prodotto. Tali comportamenti, in estrema sintesi, sono (Bonin, Jones e Putterman, 1987):

- la riduzione dell'offerta di prodotti a seguito di un aumento del loro prezzo; i soci dell'impresa avranno convenienza a ridurre il numero dei lavoratori nei periodi di espansione allo scopo di aumentare il proprio reddito medio;
- l'aumento dell'offerta dell'impresa e dell'occupazione a seguito di un aumento del costo del capitale, dovuto alla convenienza a ripartire i maggiori costi su un numero di lavoratori più elevato.

### ***2.1.2 Limiti al modello di Ward***

Gli effetti perversi evidenziati dal modello di Ward non hanno tuttavia trovato validi riscontri empirici, sebbene sembri che le cooperative di lavoro tendano ad avere una curva di offerta più rigida di quella delle imprese di capitale. Tuttavia, non vi è traccia della tendenza, prevista dal modello, a licenziare lavoratori nei periodi di espansione<sup>5</sup>. Al contrario, i risultati delle indagini empiriche evidenziano che le cooperative tendono a trattare il fattore lavoro come fisso nel breve periodo, e ad adeguare i redditi, più che la quantità di lavoro, alle fluttuazioni del prezzo e della domanda del prodotto (Bonin, Jones e Putterman, 1993).

---

<sup>5</sup> Gli sviluppi e le critiche ai risultati fondamentali del modello di Ward sono molteplici e abbracciano una letteratura molto vasta i principali sono Bonin, Jones e Putterman (1987; 1993), e Tortia (2003).

Tra gli sviluppi più importanti, ricordiamo che Domar (1966) dimostrò che in un contesto multi prodotto gli effetti perversi evidenziati dal modello di Ward scompaiono. Egli critica anche l'assunto della variabilità del fattore lavoro, almeno nel breve periodo, e considera invece l'ipotesi di flessibilità della durata della giornata lavorativa, eliminando parzialmente le reazioni perverse ottenute da Ward. Vanek (1970), rimuovendo una alla volta alcune delle ipotesi su cui si basa il modello di Ward, giunge a rilevare una serie di vantaggi dell'impresa cooperativa e del sistema partecipativo rispetto all'impresa e ai sistemi capitalistici. Dreze (1976) dimostra che in un contesto di concorrenza perfetta ed equilibrio economico generale, nel lungo periodo, il comportamento allocativo delle imprese controllate dai lavoratori è perfettamente equivalente a quello delle imprese di capitale.

A livello istituzionale, il modello di Ward fa riferimento alle cosiddette *socialist labour managed firms* (Slmf), un modello di impresa di tipo socialista diffusa soprattutto nella ex Repubblica Jugoslava e, in misura molto minore, in alcuni paesi dell'Europa occidentale. Le Slmf sono cooperative di lavoro caratterizzate dalla non divisibilità di tutto o della maggior parte del capitale investito. Gli autori appartenenti a questo filone di ricerca individuano la debolezza del modello d'impresa controllata dai lavoratori anche al livello del suo finanziamento.

Gli autori che per primi identificarono nel sottoinvestimento il principale problema che impedirebbe alle Slmf e, più in generale, a tutte le cooperative di diffondersi sul mercato furono Furubotn e Pejovich (1970) e, in un lavoro separato, Vanek (1970). I primi due autori propongono una versione dinamica del modello di Ward in cui si evidenzia che, in presenza di lavoratori soci caratterizzati da un orizzonte di permanenza nell'impresa necessariamente limitato, la Slmf tenderà ad autofinanziarsi in modo inefficiente, reinvestendo una quantità di fondi inferiore a quella ottima che caratterizza le scelte delle imprese di capitale. Data la non appropriabilità e la non vendibilità del capitale dell'impresa, i soci effettueranno solo quegli investimenti che garantiscono un tasso di remunerazione sufficientemente alto da coprire anche i costi iniziali dell'investimento, e non soltanto il suo costo opportunità costituito dal tasso di interesse di mercato.

Un altro svantaggio della sottocapitalizzazione è l'insufficienza dei finanziamenti esterni, o le condizioni eccessivamente svantaggiose dei finanziamenti a causa dell'aumento dei costi e del possibile razionamento derivanti dal maggiore rischio di *default* (legge del rischio crescente) (McCain, 1977).

Altre critiche hanno riguardato la mancanza di un approfondimento sugli aspetti istituzionali perché si occupa di una forma organizzativa e proprietaria molto specifica, legata all'esperienza storica jugoslava, senza prendere in considerazione uno schema istituzionale più ampio.

Anche la descrizione del comportamento delle cooperative che ne scaturisce all'aumento dei prezzi, con la diminuzione del lavoro, viene considerato fuorviante perché, ad esempio, non si sottolinea che, nel breve periodo, il fattore lavoro va considerato fisso, al contrario di ciò che accade nelle imprese di capitale (Domar, 1966).

Un ulteriore limite del modello di Ward è che trascura o sottostima la funzione sociale delle imprese cooperative che, fin dalle loro origini, hanno rivestito un ruolo che va al di là della pura produzione e dello scambio di beni e servizi.

Concludendo, pur essendo un filone di ricerca che ha il grosso merito di aver portato alla ribalta l'analisi economica e lo studio delle imprese controllate dai lavoratori, si riscontra una certa difficoltà dell'impostazione neoclassica ad interpretare il ruolo ed a giustificare l'ampia diffusione della cooperazione.

## **2.2 L'APPROCCIO CONTRATTUALE E DEI DIRITTI DI PROPRIETÀ**

### ***2.2.1 I costi di transazione, l'origine dei diritti di proprietà e il "free riding"***

Un significativo contributo a una più ampia e convincente interpretazione del ruolo economico della cooperativa è venuto, a partire soprattutto dagli anni '80 del secolo scorso, dallo sviluppo della teoria dell'impresa, e in particolare dallo studio dei diritti di proprietà, iniziato con la teoria neoistituzionalista dell'impresa inaugurata dal noto articolo di Coase *The nature of the firm* del 1937, ma sviluppato soprattutto da autori quali Alchian e Demsetz (1972) e Jensen e Meckling (1976; 1979).

Coase mette in evidenza che l'utilizzo delle transazioni di mercato può non essere la modalità più efficiente per coordinare i diversi agenti interessati a una transazione. Spesso può essere conveniente sostituire il mercato con organizzazioni complesse quali le imprese, che permettono di gestire per via gerarchica le transazioni fra gli attori interessati al buon esito dell'impresa (*stakeholders*)<sup>6</sup>, risparmiando in questo modo sui *costi di transazione* connessi al funzionamento del mercato. Questa intuizione è stata sviluppata da diversi autori in diverse direzioni.

Alchian e Demsetz (1972) individuano nel problema della misurazione dello sforzo individuale il motivo principale per la creazione delle imprese. In un'impresa, il prodotto o il servizio offerto sono il risultato dello sforzo congiunto di un gruppo di lavoratori, la

---

<sup>6</sup> Sono tutte le persone, organizzazioni o altre istituzioni che realizzano transazioni con l'impresa, al fine di acquistarne i prodotti o fornire fattori produttivi, compreso il capitale. In genere, gli *stakeholders* effettuano investimenti specifici nell'impresa e, quindi, hanno un interesse diretto verso il suo buon funzionamento. Un investimento viene detto specifico quando, se fosse riutilizzato in una diversa organizzazione produttiva, perderebbe tutto o parte del proprio valore in termini di ritorni economici attesi.

misurazione del contributo individuale può risultare difficile se non impossibile. In questo tipo di situazione, l'organizzazione d'impresa può sostituire le transazioni di mercato.

Tuttavia, la difficoltà a identificare con precisione i contributi individuali fa insorgere il problema del *free-riding*: ciascun lavoratore avrà un interesse evidente a ridurre il proprio sforzo lavorativo per sfruttare i contributi lavorativi altrui.

L'impresa cooperativa è particolarmente esposta ai problemi di *free-riding* (Green e Laffont, 1977), e quando il fenomeno si diffonde, anche la soluzione produttiva di squadra risulterà inefficace. Per questo, la produzione di squadra è possibile solo in presenza di adeguati controlli. Per evitare che gli stessi controllori si comportino da *free-riders* è necessario assegnare loro il diritto di appropriarsi del *surplus* residuale dell'impresa, che avrà la funzione di incentivo alla loro efficienza. Secondo Alchian e Demsetz, questa è l'origine dei diritti di proprietà che assegnano a una ristretta minoranza di soggetti il diritto di controllare l'organizzazione della produzione e il diritto di appropriarsi dei suoi benefici al netto dei costi. Di conseguenza, l'assegnazione della proprietà dell'impresa al fattore capitale è implicitamente più efficiente, mentre altre forme di impresa, in particolare quelle cooperative, come si è detto prima, possono avere problemi nel controllare il lavoro di squadra.

Anche Jensen e Meckling (1976) partono dal problema della diffusione del *free-riding* nella produzione di squadra evidenziato da Alchian e Demsetz, per concentrarsi però sul rapporto tra proprietari dell'impresa e manager, fondando la ricca letteratura che si occupa dei rapporti di agenzia. Il rapporto di agenzia intercorre tra un principale (in questo caso il proprietario dell'impresa) il cui obiettivo è la massimizzazione di una certa funzione (il profitto) e un agente (in questo caso il manager) che deve agire nell'interesse del principale. In presenza di asimmetrie informative e di interessi contrastanti tra agente e principale si osserveranno dei costi di agenzia positivi.

I costi di agenzia sono composti principalmente dai costi di controllo da parte del principale e dai costi sostenuti dall'agente per garantire che i propri obiettivi coincidano con quelli del principale. In presenza di costi di agenzia vi sarà una perdita più o meno grande di efficienza nel governo dell'organizzazione. I costi di agenzia possono essere limitati, ma non eliminati, facendo ricorso a un *sistema di incentivi* atti a indurre l'agente a

conformarsi agli obiettivi del principale (Prendergast 1999). In presenza di asimmetrie informative e interessi contrastanti nessun sistema di incentivi è in grado di garantire il raggiungimento della soluzione efficiente (*first best*) e sarà unicamente in grado di minimizzare la perdita di efficienza dovuta ai costi di agenzia, cioè non servirà che a raggiungere una soluzione di *second best*<sup>7</sup>.

### **2.2.2 La natura dei diritti di proprietà**

Con gli scritti di Grossman e Hart (1986), Hart (1990) e Hart e Moore (1990; 1996) fa la sua comparsa uno schema teorico teso a spiegare la natura oltre che la rilevanza dei diritti di proprietà. Lo fa introducendo la definizione di proprietà di un'attività economica e di una impresa e traendone le conseguenze in termini di efficienza.

La proprietà di una qualunque attività economica, di cui la proprietà dell'impresa rappresenta un caso particolare, è scomposta in due diritti formali:

1. il diritto di prendere tutte le decisioni rilevanti riguardo alla gestione dell'attività in questione (compreso il diritto di eliminarla o terminarne le operazioni) che non siano già state fissate *ex ante* in contratti formali con gli altri *stakeholders*;
2. il diritto di appropriarsi dei frutti della stessa attività, al netto di tutti i costi sostenuti per la sua acquisizione, manutenzione e operatività nei confronti di terzi (tipicamente nei confronti degli altri fattori della produzione e quindi, nel caso delle società di capitale, soprattutto del fattore lavoro)<sup>8</sup>.

Va sottolineato che si sta parlando di diritti formali: il controllo formale, ad esempio, non è necessariamente sinonimo di controllo effettivo. Molto spesso, specie nelle imprese di

---

<sup>7</sup> Jensen e Meckling presentano, nel 1979, un articolo specificamente dedicato al caso delle imprese controllate dai lavoratori in cui mettono in luce la presenza di elevati costi di agenzia nel caso in cui gli agenti (i lavoratori) controllino l'impresa utilizzando beni capitali messi a disposizione dal principale (terzi locatori).

<sup>8</sup> Hansmann (1988, 269) definisce la proprietà dell'impresa nel modo seguente "I proprietari dell'impresa, nel modo in cui il termine è utilizzato convenzionalmente, (...) sono le persone che condividono due diritti formali: il diritto a controllare l'impresa e il diritto di appropriarsi dei ricavi residui dell'impresa. (...) In teoria, i diritti al controllo e ai ricavi residui potrebbero essere riconosciuti a persone diverse. In pratica, tuttavia, di norma essi sono congiunti, siccome altrimenti i controllori avrebbero scarso interesse a utilizzare il loro controllo per massimizzare i ricavi residui".

grandi dimensioni, il controllo formale si estrinseca semplicemente nella nomina delle persone che dirigeranno l'organizzazione e nella facoltà di esprimere il proprio potere decisionale in relazione a un *set* ristretto di decisioni rilevanti, quali, ad esempio, la fusione e la liquidazione dell'organizzazione. In questo caso, il controllo effettivo si trova nelle mani dei manager dell'impresa, i quali godono di un'ampia autonomia decisionale in merito alla definizione degli obiettivi e all'impiego delle risorse disponibili (Hansmann 1996).

Il diritto al controllo residuale e all'appropriazione del valore netto fanno capo normalmente alle stesse persone in ragione del principio classico per l'allocazione efficiente delle risorse, in base al quale i risultati di una decisione vanno attribuiti a chi l'ha adottata (Brosio 1989). E' evidente, infatti, che se coloro che esercitano il controllo sull'impresa non potessero appropriarsi dei guadagni residui, essi non avrebbero alcun incentivo a massimizzarli.

Nello schema di Grossman, Hart e Moore, la proprietà di un'impresa verrà attribuita al fattore che è più specifico, nel senso che più difficilmente potrebbe essere impiegato con le stesse caratteristiche e capacità operative in altre organizzazioni<sup>9</sup>. Se così non fosse, il fattore più specifico sarebbe anche quello più soggetto allo sfruttamento da parte degli altri fattori sulla base del cosiddetto fenomeno di *lock in*. Il fattore che ha effettuato investimenti più specifici è anche quello che ha maggiori difficoltà ad abbandonare e a essere riutilizzato in un'altra organizzazione. Gli altri attori interessati ai risultati dell'impresa potrebbero allora approfittarne e avere buon gioco nell'appropriarsi delle sue rendite, almeno fino al livello della sua produttività marginale. Nella previsione di correre questo rischio, i detentori del fattore più specifico rinuncerebbero a effettuare l'investimento, o almeno la sua parte specifica all'organizzazione, a meno che non si vedano riconosciuta la proprietà dell'impresa, e quindi il diritto al suo controllo residuale. Tale

---

<sup>9</sup> Nel loro articolo del 1986, Grossman e Hart partono dalla critica della nota posizione di Coase, espressa nell'articolo *Il problema del costo sociale* risalente al 1960. Gli autori concludono che non è possibile giustificare la non rilevanza dei diritti di proprietà in presenza del diritto di scambio *ex post*, come sostenuto da Coase. A causa della limitatezza della razionalità degli agenti e dell'impossibilità di predire *ex ante* tutti gli esiti della contrattazione *ex post* (contrattazione incompleta), la definizione *ex ante* dei diritti residuali di controllo implicata dalla natura dei diritti di proprietà avrà necessariamente conseguenze sull'efficienza *ex post*.

diritto è normalmente sufficiente a mettere il fattore più specifico al riparo dai rischi di sfruttamento, in quanto permette di remunerarlo con il valore residuale dell'attività economica.

Il fatto che la proprietà della grande maggioranza delle imprese sia in mano ai portatori del fattore capitale ha indotto diversi autori (tra cui Williamson 1985) ad affermare che ciò dimostrerebbe la maggiore specificità del fattore capitale rispetto al fattore lavoro nella generalità dei casi. Ma questa conclusione contrasta con l'osservazione che una elevata percentuale del capitale fisico utilizzato nelle economie avanzate è reimpiegabile in altre attività, e quindi scarsamente specifica, mentre una percentuale altrettanto elevata di lavoratori fa investimenti in capitale umano altamente specializzati rispetto all'organizzazione di appartenenza. Essa sembra quindi essere dettata *ex post*, nel tentativo di giustificare la distribuzione dei diritti di proprietà osservati empiricamente.

I limiti logici ed empirici di questa prima interpretazione del legame tra specificità dei fattori della produzione e proprietà dell'impresa hanno portato altri autori (Marglin 1974; Pagano 1991) a mettere in luce un possibile fenomeno di causalità inversa, nel senso che non è la specificità del fattore a determinare la proprietà dell'impresa, ma, al contrario, è l'assegnazione dei diritti di proprietà a un fattore piuttosto che a un altro ad avere un effetto rilevante sul suo grado di specificità. Ad esempio, in quest'ottica, la creazione di un'impresa di capitale, che è quindi controllata dai portatori di capitale, favorisce la maggiore specificità di tale fattore, mentre penalizza la specificità del fattore lavoro che tende, invece, a conservare caratteristiche operative generiche.

### ***2.2.3 La teoria di Hansmann***

Il riconoscimento dei diritti di proprietà quale elemento cardine nello studio della natura dell'impresa ha comunque costituito la base per la creazione di un nuovo schema teorico generale in grado di spiegare l'emergere di tutte le tipologie di organizzazioni produttive esistenti nelle economie di mercato.

Autore di questi studi è Hansmann che propone il suo modello nel noto testo "*La proprietà dell'impresa*"(1996). Egli parte dal presupposto che sia la somma dei costi di transazione a definire le caratteristiche di efficienza e, quindi, la relativa prevalenza sul

mercato delle varie forme organizzative. La prevalenza di una certa forma organizzativa rispetto a un'altra può giustificare l'idea che quella forma organizzativa incorra in minori costi, a parità di altre condizioni. Le conclusioni dei modelli teorici, anche di quelli di Ward e di Grossman e Hart, vengono testate sulla base di riscontri fattuali e scartate quando non supportate empiricamente. Questa metodologia permette ad Hansmann di definire un quadro molto ampio e particolareggiato delle forme di proprietà delle organizzazioni produttive presenti nelle economie di mercato, senza per questo negare l'importanza di alcuni risultati analitici raggiunti dagli autori precedenti.

L'autore parte dalla constatazione che, all'interno dei meccanismi di transazione legati all'impresa, esistono più parti interagenti, definite come *patron* o *stakeholder*, le quali possono entrare in rapporto con l'impresa per via contrattuale (rapporto di mercato), oppure attraverso la detenzione dei diritti di proprietà sull'impresa stessa (rapporto di tipo autoritario).

In tale contesto, si può spiegare l'esistenza di diverse tipologie di impresa. In alcune situazioni risulta efficiente assegnare la proprietà ai portatori del fattore capitale (in questo caso Hansmann parla di imprese di mercato), in altre risulta più efficiente assegnare la proprietà agli altri *stakeholders*, quali lavoratori, consumatori, produttori e risparmiatori. In quest'ultimo caso si otterrà la proprietà cooperativa. In casi estremi, può rivelarsi conveniente non assegnare la proprietà ad alcuno dei *patrons* dell'impresa e allora si ottengono le organizzazioni non profit.

Indipendentemente dal soggetto cui verrà attribuita la proprietà dell'impresa, per Hansmann si verificherà la presenza di costi di transazione. In particolare, gli *stakeholders* non proprietari sopportano i costi legati alla stipulazione di contratti con l'impresa, mentre gli *stakeholders* proprietari devono sostenere i costi di proprietà. Nel primo caso si tratta di costi di contrattazione, nel secondo di costi di proprietà.

I *costi della contrattazione di mercato* sono connessi al potere di mercato *ex ante* (monopolio, monopsonio), al potere di mercato *ex post* (*lock in*) e alla presenza di asimmetrie informative. I *costi della proprietà* derivano dalle attività di controllo (*monitoring*), dai meccanismi di decisione collettiva e dalla necessità di farsi carico del rischio economico connesso con l'attività in questione.

Date queste ipotesi, per Hansmann l'allocazione efficiente dei diritti di proprietà avviene sulla base di un processo di minimizzazione dell'insieme dei costi, dato dalla somma dei costi di proprietà, sopportati dalla classe di *stakeholders* che ha la titolarità dell'impresa, e dei costi contrattuali, sopportati invece dalle classi di *stakeholders* che entrano in rapporto con l'organizzazione tramite i contratti. Date  $N$  differenti classi di attori che realizzano transazioni con una certa impresa, è efficiente assegnare la titolarità di quest'ultima alla classe  $j$  che minimizza:

$$CP_j + \sum_{i=1}^{j-1} CC_i$$

dove  $CP_j$  sono i costi di proprietà per la classe  $j$ -esima e  $CC_i$  sono i costi di contrattazione che gravano sulle restanti classi di *stakeholders*. Data la competizione di mercato, tende ad affermarsi il tipo di impresa che minimizza la somma dei due tipi di costo.

Istituzioni alternative sia al meccanismo dei prezzi che all'impresa capitalista, e in particolare le cooperative, nascono dunque perché riescono a minimizzare in maniera più efficiente i costi di transazione e a realizzare una superiore soluzione di *second best* (se non di *first best*).

Di conseguenza, l'esistenza delle cooperative (o di istituzioni alternative all'impresa capitalistica in genere) va ricercata principalmente nelle inefficienze del mercato e delle imprese capitalistiche dal punto di vista della massimizzazione degli interessi dei suoi membri.

Dimostrate le ragioni dell'esistenza delle cooperative, Hansmann dedica una parte importante del suo lavoro a spiegare i motivi della loro bassa numerosità rispetto alle imprese di capitale nelle economie di mercato. La principale ragione viene riscontrata negli alti costi di proprietà e, più nello specifico, nei costi di scelta collettiva in presenza di *stakeholders* con caratteristiche e preferenze eterogenee. Non è, quindi, la sottocapitalizzazione il problema più grave che affligge le cooperative, come affermato da Furubotn e Pejovich (1970), sebbene Hansmann riconosca che tale problema può essere presente in alcuni casi. Molte imprese controllate da *stakeholders* diversi dai portatori di

capitale presentano infatti una intensità di capitale alquanto elevata e ciò dimostrerebbe che la penuria di finanziamenti non è la ragione della scarsa numerosità delle cooperative. Il loro tallone di Achille sono i *costi di governance*. Le cooperative tendono a diffondersi in quegli ambiti in cui la produzione è possibile con soci caratterizzati da interessi e caratteristiche economiche omogenei, siano essi i lavoratori o altre categorie di *stakeholders*. Egli cita i casi delle cooperative di autotrasportatori, di quelle bracciantili, delle stesse cooperative di consumo, ma soprattutto delle *partnerships* professionali nell'ambito dei servizi legali, molto diffuse negli Stati Uniti. Quando i *patrons* dell'impresa hanno caratteristiche e preferenze omogenee, il controllo sull'impresa da parte di soggetti diversi dai portatori di capitale può portare a importanti guadagni di efficienza in quanto è in grado di ridurre i costi di agenzia derivanti dalla separazione tra proprietà e controllo. In presenza di *stakeholders* omogenei può essere relativamente facile raggiungere l'accordo su questioni di carattere organizzativo e strategico, e una forma organizzativa democratica come la cooperativa può avvantaggiarsi del maggiore coinvolgimento degli *stakeholders* non capitalistici e, quindi, di migliori flussi informativi tra dirigenti e soci, e di minori costi di agenzia dovuti al controllo sul management.

Al contrario, in presenza di lavoratori o *stakeholders* eterogenei, la riduzione dei costi di contrattazione consentiti dall'organizzazione in forma cooperativa viene più che compensata dall'aumento spesso esponenziale dei costi di gestione. La difficoltà di conciliare gli interessi contrastanti dei soci è la vera origine della bassa numerosità delle imprese cooperative. I nodi da sciogliere risiedono nel distribuire equamente i ricavi o i costi tra i soci dell'impresa, in presenza di forza lavoro altamente differenziata nei livelli di esperienza e nelle competenze. Inoltre, i costi dovuti all'eterogeneità dei soci non si riferiscono solo alla distribuzione dei costi e dei ricavi, ma anche alla gestione dei processi decisionali. Se le preferenze sono divergenti, le imprese di capitale possono sfruttare la capacità di imporre maggiore disciplina attraverso la gerarchia sottoposta al controllo dei soci di capitale, pur incorrendo in notevoli costi di agenzia.

Le imprese di capitale soffrono meno della eterogeneità nelle preferenze dei loro soci perché si ritiene che essi abbiano un chiaro obiettivo comune, che è il profitto, e che tale obiettivo venga perseguito a prescindere dalle caratteristiche individuali e dalle preferenze

dei singoli. Inoltre il contributo dei vari soci è perfettamente misurabile, e i risultati dell'attività economica possono essere facilmente ripartiti, data l'omogeneità dell'unità di misura utilizzata (quella monetaria). Certamente anche le imprese di capitale possono soffrire di contrasti di interesse tra i soci, ma la maggiore omogeneità degli obiettivi e le migliori possibilità di misurazione degli esiti rendono questa forma organizzativa superiore alle organizzazioni controllate dagli altri *stakeholders*.

Nelle imprese cooperative i problemi legati all'eterogeneità dei soci possono essere superati quando la parte dei ricavi o dei costi da attribuire a ciascun socio è semplice da misurare, ma questa condizione è sistematicamente violata nelle organizzazioni produttive complesse e di grandi dimensioni<sup>10</sup>. Ad esempio, nelle *partnerships* professionali americane l'omogeneità degli interessi dei soci permette di raggiungere livelli di efficienza molto elevati e di limitare al massimo i costi legati alla gestione, siccome chi gestisce l'impresa di norma sono i soci anziani.

A differenza delle imprese capitalistiche, le imprese cooperative tendono ad avere, secondo Hansmann, carattere transitorio. Dipendendo infatti i loro vantaggi più dalla presenza e dalla gravità dei fallimenti del mercato che dall'efficienza delle modalità di *governance*, essi tenderanno a ridursi man mano che i mercati si completano a seguito o del progresso tecnico o della regolamentazione o, più semplicemente, dell'aumento del livello di concorrenza.

#### ***2.2.4 Critiche al modello di Hansmann***

Il modello di Hansmann attraverso la sua analisi istituzionale permette di spiegare l'esistenza delle diverse tipologie di imprese cooperative sulla base della loro capacità di minimizzare i costi dell'utilizzo del mercato e i costi di proprietà, e quindi di dimostrare la loro maggior efficienza, in determinate situazioni, rispetto al mercato e alle imprese di capitali. Allo stesso tempo, secondo diversi studiosi, ha diversi limiti.

---

<sup>10</sup> Nelle parole dello stesso Hansmann (1996, 94), con riguardo alle cooperative di lavoro: “Concordemente, la proprietà dei lavoratori è rara in quelle imprese che costituiscono la grande maggioranza di tutte le imprese di grande dimensione contemporanee – nelle quali la produzione richiede lo sforzo te le imprese di grande dimensione contemporanee — nelle quali la produzione richiede lo sforzo congiunto di un grande numero di dipendenti con differenti specializzazioni che realizzano obiettivi diversi, così che la produttività del singoli dipendenti è difficile da valutare anche grossolanamente>>.”

Una prima critica ad opera di Borzaga e di Tortia<sup>11</sup>, riguarda il fatto che egli non considera a sufficienza gli aspetti organizzativi, e la possibilità di una riduzione dei costi di *governance* derivanti da un appropriato processo di disegno organizzativo e istituzionale.

Secondo gli autori, questo potrebbe far ottenere alle cooperative, miglioramenti di efficienza anche a livello dei costi di gestione dell’organizzazione, anche in presenza di eterogeneità degli interessi e delle preferenze.

Una seconda critica ad opera di Zamagni<sup>12</sup>, riguarda la tendenza a prendere per date le varie forme organizzative esistenti sul mercato e a studiarne l’evoluzione esclusivamente in relazione al completamento e alla maggiore regolamentazione dei mercati di riferimento. Secondo l’autore, Hansmann punta l’attenzione sull’evoluzione dei mercati, ma non sull’evoluzione delle forme organizzative che vi operano (Zamagni 2003). Questo indurrebbe a pensare che tutti i fallimenti del mercato, da quelli legati alle esternalità, a quelli legati a fenomeni di monopolio, monopsonio e alla presenza di asimmetrie informative o di interessi contrastanti tra diverse classi di *patrons*, possano essere quasi certamente superati dal completamento e dalla regolamentazione dei mercati stessi, accettando implicitamente l’idea che il completamento dei mercati favorisca necessariamente la forma organizzativa con minori costi di *governance* e cioè l’impresa privata *for profit*.

Tuttavia, alcune forme organizzative sono nate proprio per *superare* una certa tipologia di fallimenti del mercato, con la conseguenza che il superamento di quei fallimenti sarebbe impossibile in assenza di innovazione istituzionale e di diversi assetti proprietari.

---

<sup>11</sup> Borzaga C., Tortia E., “Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo” in E. Mazzoli e S. Zamagni (a cura di) Verso una nuova teoria economica della cooperazione, Bologna: Il Mulino, 2005.

<sup>12</sup> E. Mazzoli e S. Zamagni (a cura di) Verso una nuova teoria economica della cooperazione, op. cit.

## 2.3 L'IMPRESA COOPERATIVA NELLA DOTTRINA ECONOMICO-AZIENDALE

Il paragrafo illustra le diverse posizioni dottrinali in merito allo studio dell'impresa cooperativa. Fondamentalmente si possono individuare due grandi filoni di studio: il primo assimila le finalità e la logica di comportamento dell'impresa cooperativa a quella dell'impresa capitalistica; il secondo considera la finalità mutualistica come la caratteristica essenziale e costitutiva dell'impresa cooperativa.

### 2.3.1 *Impresa cooperativa e impresa capitalista*

A sostenere la tesi, all'inizio del secolo scorso, secondo la quale le cooperative dovevano essere considerate alla stessa stregua di tutte le altre imprese e che quindi non fossero caratterizzate da principi economici "particolari", è Maffeo Pantaleoni<sup>13</sup>. Il Pantaleoni nei suoi scritti evidenzia che le cooperative, in particolare quelle di consumo e di produzione, non perseguono fini filantropici ma agiscono sempre nell'interesse egoistico dei soci che hanno costituito la cooperativa stessa.<sup>14</sup> Pantaleoni, dopo aver consultato e approfondito diversi studi di autorevoli autori<sup>15</sup>, afferma: "*Appare chiaramente che si ha una cooperativa allorquando un gruppo di persone, possessori di fattori di produzione, uniscono le forze di cui dispongono allo scopo ed in modo da produrre per i componenti del gruppo un bene economico che altrimenti esso non avrebbe o avrebbe soltanto ad un costo maggiore*<sup>16</sup>".

Egli inoltre sostiene che qualora esistessero dei principi particolari delle cooperative, questi non influenzerebbero il sistema economico in ordine ai risultati economici, alla formazione dei prezzi dei beni ottenibili in regime di libera concorrenza.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, vol. II, Cedam, Padova, 1964.

<sup>14</sup> Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, op.cit., pag. 132.

<sup>15</sup> Fra il pensiero degli autori approfonditi da Pantaleoni indichiamo: Rabbeno U., *Le società cooperative di produzione. Contributo allo studio della questione operaia*, Collana di Studi Cooperativi, Edizione de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d. ; Holyoake G.J., *La storia dei Probi Pionieri di Rochdale*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, 1953.

<sup>16</sup> Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, op.cit., pag. 139.

<sup>17</sup> *ibidem*

All'interno di questo filone di pensiero si collocano altri due studiosi: Tessitore che esamina l'assetto istituzionale dell'azienda cooperativa, e Vermiglio con l'analisi della struttura finanziaria.

Per Tessitore, la peculiarità dell'impresa cooperativa rispetto a quella capitalistica è da individuare nel suo assetto istituzionale<sup>18</sup>, questa posizione deriva anche dalla scuola economica aziendale a cui appartiene, quella di Masini<sup>19</sup>, che considera l'azienda come un istituto economico.

Egli indica i seguenti elementi di specificità:

- funzione imprenditoriale svolta dai soci;
- particolare struttura degli interessi che convergono sull'impresa;
- diversa incidenza del rischio d'impresa riflesso nella remunerazione dei conferimenti dei soci cooperatori<sup>20</sup>.

La funzione imprenditoriale di un'impresa capitalista è svolta dai portatori di un capitale di risparmio<sup>21</sup> mentre nelle imprese cooperative tale funzione è svolta da tutti i soci che a vario titolo sono portatori di fattori specifici per la cooperativa.<sup>22</sup>

Gli interessi istituzionali della cooperativa sono rappresentati dagli interessi dei soci mentre nell'impresa capitalistica gli interessi istituzionali fanno capo ai portatori di capitale di rischio.

Nelle cooperative, secondo Tessitore, i soci sono imprenditori e svolgono una funzione di governo e di indirizzo della gestione e su di essi grava, quindi, il rischio di impresa. Infatti i soci assumono in pieno rischio d'impresa tanto è che la remunerazione degli apporti dei soci cooperatori varia a seconda dei risultati economici della gestione<sup>23</sup>.

---

<sup>18</sup> Tessitore A., *Il concetto di impresa cooperativa in economia d'azienda*, Libreria Universitaria Editrice, Verona, 1968.

<sup>19</sup> Con il termine azienda si intende dunque per astrazione l'ordine strettamente economico di un istituto", Masini C., *Lavoro e risparmio. Corso di Economia Aziendale, Volume I*, Editrice Succ. Fusi – Pavia, Milano, 1968, pag. 27. Utet, Torino 1979.

<sup>20</sup> Tessitore A., *Imprenditorialità e cooperazione*, in AA.VV., *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè Milano, 1990, pag. 8.

<sup>21</sup> Fazzi R., *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982; Bertini U., *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

<sup>22</sup> In particolare Tessitore si riferisce ai fattori della produzione apportati dalle cooperative di produzione ed il fattore lavoro o i soci destinatari dei beni e servizi nelle cooperative di consumo. Tessitore A., *Imprenditorialità e cooperazione*, op. cit., pag. 9.

<sup>23</sup> Tessitore A., *ibidem*, pagg. 10, 11 e 12.

Osserva Tessitore che nelle cooperative di produzione e lavoro il rischio d'impresa grava sulla remunerazione dei fattori produttivi conferiti dai soci, mentre nelle cooperative di consumo il rischio si manifesta sull'entità dei consumi effettuati dai soci attraverso i vantaggi di prezzi di vendita praticati agli associati<sup>24</sup>.

Un altro aspetto importante, sottolineato da Tessitore, riguarda la necessità del carattere duraturo dell'impresa cooperativa, che deriva dalla generazione del profitto. Infatti a ben vedere l'elemento che differenzia le cooperative rispetto alle imprese capitalistiche riguarda non la generazione del profitto ma la diversa distribuzione dello stesso.<sup>25</sup>

Alla teoria proposta da Pantaleoni, poi integrata dal pensiero di Tessitore, che vede nell'assetto istituzionale della cooperativa alcuni caratteri distintivi della stessa rispetto all'impresa capitalista, Vermiglio propone di considerare anche la struttura finanziaria<sup>26</sup>.

Infatti egli ritiene che i caratteri distintivi di una cooperativa derivano, non solo dal suo assetto istituzionale, ma anche negli elementi della struttura patrimoniale dell'impresa.

In particolare, Vermiglio, individua i seguenti aspetti specifici:

- il soggetto economico;
- il capitale proprio.

Secondo la dottrina tradizionale<sup>27</sup> il soggetto economico è inteso come la persona o il gruppo di persone che detiene il potere in azienda, ne definisce i fini istituzionali. Nelle cooperative, in particolare, il soggetto economico è rappresentato da un gruppo di persone che sono costituite da persone fisiche con delle limitazioni poste dalla legislazione fra cui:

- la limitazione del numero di azioni o quote che il singolo soggetto può possedere<sup>28</sup>;
- il voto capitario, indipendentemente dal numero di quote possedute.

L'interesse del socio di una cooperativa, va spesso ben oltre la sua mera partecipazione al capitale dell'azienda, infatti vi sono altri interessi espressi dai soci. Ad esempio, nelle

---

<sup>24</sup> Ibidem, pag 12.

<sup>25</sup> Sul tema della finalità redistributiva del profitto generato dalla cooperativa torneremo più avanti.

<sup>26</sup> Vermiglio F., Considerazioni economico aziendali sull'impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali, Messina, 1990.

<sup>27</sup> Vermiglio, in merito alla definizione di soggetto economico, indica la dottrina tradizionale vari autori fra cui Onida, Giannessi, Amaduzzi, Bertini, Ferrero mentre per un'interpretazione più ampia di tale concetto indica Masini.

<sup>28</sup> Questa limitazione del numero di quote possedute è stata anche riconferma nella recente riforma del diritto societario, come già illustrato.

cooperative di produzione e lavoro i soci sono anche lavoratori, e il loro interesse deriva anche dalla possibilità di avere un impiego; nelle cooperative di utenza i soci sono i destinatari dei beni e dei servizi prodotti. I soci esprimono contemporaneamente vari interessi a secondo della tipologia di cooperativa considerata:

- interessi del cliente;
- interesse del prestatore di lavoro;
- interessi del fornitore;
- e interessi del portatore del capitale.

Vermiglio, quindi, individua e classifica una serie di interessi che fanno capo alla cooperativa distinguendo:

- interessi manifestati da soggetti interni all'impresa cooperativa;
- interessi manifestati da soggetti esterni all'impresa cooperativa.

Egli però sostiene che, date le finalità istituzionali della cooperativa, gli interessi interni sono molto più ampi rispetto a quelli di un'impresa capitalista, perché i fini istituzionali della cooperativa sono maggiori e di conseguenza più grande risulta anche la configurazione del soggetto economico.

Un altro elemento, indicato da Vermiglio, come fondamentale per caratterizzare l'azienda cooperativa è il capitale proprio. Un problema delle cooperative è rappresentato dalla difficoltà del reperimento di risorse finanziarie, spesso scarse, per migliorare la possibilità di accesso al credito. Oggi con la riforma si sono introdotte anche la possibilità di emettere strumenti finanziari. Rimane in piedi il problema dell'insufficienza del capitale rispetto alle esigenze delle cooperative. Il risultato d'esercizio è poi fortemente influenzato dai valori erogati ai soci per il conferimento di fattori produttivi specifici. Spesso il risultato d'esercizio iscritto in bilancio non è rappresentativo della reale ricchezza prodotta dalla cooperativa. Un minor risultato d'esercizio comporta la riduzione dell'autofinanziamento dell'azienda in ordine alle riserve di utili. Inoltre occorre considerare anche il fenomeno dei ristorni<sup>29</sup>. Tutte queste osservazioni evidenziano che la struttura patrimoniale e

---

<sup>29</sup> Il ristorno rappresenta una forma di attribuzione del vantaggio mutualistico attraverso la restituzione ai soci della parte di avanzo di gestione generato in proporzione al volume di rapporti intercorsi tra il socio e la società e non in proporzione al capitale versato. Sul tema occorre dire che per la prima volta si è disciplinato

finanziaria delle cooperative ha dei caratteri specifici rispetto alle aziende capitaliste, che saranno approfonditi nei capitoli successivi.

### ***2.3.2 La finalità mutualistica dell'impresa cooperativa***

Un altro filone di studi si basa sulla considerazione della mutualità quale finalità istitutiva dell'impresa cooperativa.

L'autore che ha sposato questa teoria è la Marchini che parte dalla distinzione tra imprese di resa e impresa di servizio. In merito all'impresa cooperativa, quale impresa di servizio afferma: *“L'obiettivo economico del soddisfacimento “autonomo e diretto” di operatori è quello di realizzare risparmi di spesa o integrazioni delle remunerazioni dei fattori di produzione, ossia di godere di corrispettivi più favorevoli di quelli che misurano gli scambi con il sistema delle imprese ordinarie. Che la categoria logica cui appartengono i differenziali nei prezzi pagati o nei prezzi ottenuti operando con la cooperativa sia quella del profitto non significa che il profitto sia l'obiettivo dell'impresa cooperativa<sup>30</sup>”*.

Secondo l'impostazione della Marchini, il profitto, non è l'obiettivo primario della cooperativa ma solo il mezzo attraverso il quale si garantiscono le condizioni di crescita e di esistenza delle cooperative<sup>31</sup>. La nozione di gestione di servizio implica che nell'impresa cooperativa il rischio economico generale d'impresa sia assunto dai operatori ai quali spetta una remunerazione rappresentata da un risultato netto di esercizio. In altre parole il socio cooperatore riuscirebbe ad ottenere delle migliori condizioni economiche in ordine ad esempio all'acquisto di beni o servizi rispetto al valore di mercato, (nel caso di cooperativa di consumo) oppure il socio cooperatore riesce ad ottenere un impiego o una remunerazione del proprio lavoro ad un prezzo maggiore rispetto a quello di mercato. Possiamo dire che attraverso questo “maggiori” remunerazioni i soci operatori riescono ad ottenere una “riappropriazione di parte del profitto” prodotto. Il socio cooperatore cercherà di ottenere un equilibrio fra gli apporti e i benefici che ottiene dalla cooperativa, in modalità diverse a seconda della tipologie di cooperativa ma

---

il ritorno a livello di codice civile con la riforma del diritto societario, fino ad allora disciplinato da una legislazione speciale di natura tributaria o riguardante specificità.

<sup>30</sup> Marchini I., Considerazioni sui fini economici, riv. cit., pag. 888.

<sup>31</sup> Ibidem, pag. 889.

soprattutto dovrà preoccuparsi che tale equilibrio consenta la durabilità della cooperativa stessa.

La Marchini effettua alcune osservazioni al pensiero del Tessitore, per poterle comprendere occorre definire alcuni concetti in ordine alle cooperative di tipo puro e le cooperative di tipo spurie. La Marchini stessa parla di cooperativa di tipo puro quando gli atti di scambio avvengono nel mercato concorrenziale in entrambe le fasi terminali del suo circuito produttivo: fornitori dei suoi fattori o consumatori dei suoi prodotti sono i soci della società che la regge<sup>32</sup>.

Si parla invece di cooperative spurie, quando pongono in essere atti di scambio nel mercato sia con soci della cooperativa sia con terzi soggetti non soci.<sup>33</sup> Facendo riferimento alle cooperative di tipo puro, la Marchini critica il pensiero del Tessitore per il fatto che assimila l'impresa cooperativa all'impresa capitalista. In particolare la Marchini sottolinea che:

- tutta l'attività aziendale svolta dalla cooperativa è influenzata a vario titolo dai soci, in merito alla natura dei conferimenti, alle domande dei beni o servizi da parte dei soci<sup>34</sup>;
- se l'obiettivo della cooperativa fosse solo il reddito derivante da maggiori prezzi praticati ai soci o da minori retribuzioni ricevute, il risultato non sarebbe altro che un falso utile derivato da versamenti effettuati da soci o da rinuncia ad un incasso maggiore<sup>35</sup>.

Ad esempio le cooperative di consumo che operano nel mercato cercano, come le altre imprese, di contenere o minimizzare i costi nella fase di acquisizione dei fattori produttivi ma al momento della vendita l'obiettivo non è rappresentato dal conseguimento del massimo divario tra prezzi di vendita e costi, in quanto la fase terminale del circuito della produzione è svolta all'interno dell'impresa<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> Marchini I., Considerazioni sui fini economici, riv. cit., pagg. 892-893.

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> "Il grado di integrazione esistente tra l'impresa cooperativa e le economie particolari dei soci comporta che tutta l'attività operativa è influenzata, sia qualitativamente sia quantitativamente, dalla natura e dai volumi dei conferimenti effettuati nelle cooperative di produzione e dalla natura e quantità di domanda di servizi distribuiti nelle cooperative di consumo.", Marchini I., ibidem, pag. 891.

<sup>35</sup> Ibidem, pag. 892.

<sup>36</sup> Ibidem, pag. 893.

Nelle cooperative spurie, invece, si operano atti di scambio con soggetti terzi per cui è più difficile valutare il vantaggio mutualistico e soprattutto di come è stato distribuito l'avanzo di gestione prodotto. In proposito Marchini afferma: *“Si è in presenza di una mutualità spuria quando l'avanzo di gestione venga erogato ai soci sotto forma di dividendi e, quindi, in proporzione del loro apporto capitalistico ponendosi come unici vincoli l'indicazione, nell'atto costitutivo, della percentuale massima degli utili ripartibili sotto forma di dividendi e l'obbligo di destinare la quinta parte degli utili annuali alla riserva legale qualunque sia l'ammontare che essa ha già raggiunto<sup>37</sup>”*.

Un altro autore che ha condiviso tale filone di studi è Matacena. Egli amplia la concezione mutualistica sostenendo che le cooperative sono imprese volte a perseguire:

- un utile economico;
- un utile sociale, ovvero un'utilità dell'azione della cooperativa che genera nel tempo legittimità e consenso da parte della comunità.<sup>38</sup>

La consapevolezza che l'azione cooperativa genera benessere alla collettività e che il suo operato solidaristico è necessario alla comunità fa presupporre la volontà dei soci stessi di voler garantire continuità all'impresa cooperativa se non addirittura potenziarla per raggiungere i suoi fini istituzionali.<sup>39</sup>

Egli, poi, determina un ideal tipo di cooperativa secondo quattro aspetti caratteristici:

1. il tipo di rapporto tra il socio e la cooperativa;
2. gli effetti di tale legame, tra socio e cooperativa, sulla gestione ed il funzionamento della cooperativa;
3. le finalità della cooperativa e le modalità di remunerazione dei conferimenti sociali;

---

<sup>37</sup> Ibidem, pag. 894. Occorre aggiungere che oggi la riforma del 2003 del diritto societario ha lasciato inalterato tali indicazioni.

<sup>38</sup> Ibidem, pag. 894. Occorre aggiungere che oggi la riforma del 2003 del diritto societario ha lasciato inalterato tali indicazioni.

<sup>39</sup> La consapevolezza dei soci di gestire un affare economico mutualmente utile, solidaristicamente necessario e, per quest'ultimo carattere, presupponente la continuità dell'attività gestionale della cooperativa ed il suo sviluppo, cioè la sua immanenza, mentre transeunte deve essere considerato il singolo personale tornaconto del socio”, Matacena A., op. cit., pag 20.

4. l'adattamento della cooperativa per realizzare gli obiettivi di mutualità, solidarietà e democraticità del mercato.

L'obiettivo cooperativo, è in tal senso, il risultato di un'azione gestionale volta a ricercare l'adeguato equilibrio tra efficacia economico-aziendale ed efficacia politico sociale<sup>40</sup>. Questa affermazione di Maticena riassume l'obiettivo della cooperativa di voler, da un lato massimizzare il valore aggiunto sociale, attraverso il processo di produzione di ricchezza, per realizzare il benessere della collettività. Lo studio individua, poi, quattro modelli di cooperative:

- a) cooperativa eterodiretta;
- b) cooperativa codipendente integrata;
- c) cooperativa a conduzione manageriale;
- d) cooperativa volta al lucro.

Nella cooperativa eterodiretta<sup>41</sup> il socio svolge un ruolo primario in quanto, in una cooperativa di ridotte dimensioni, in cui egli stesso svolge il ruolo di gestore e quindi opera scelte economiche a suo favore tale da consentire il funzionamento e la sopravvivenza dell'impresa cooperativa. Infatti è lo stesso socio che apporta fattori produttivi o consuma prodotti realizzati dalla cooperativa. In questo modo il socio tenderà a massimizzare il suo reddito nel breve periodo e tenderà a realizzare un equilibrio finanziario<sup>42</sup>.

Nella cooperativa codipendente integrata nasce da una crescita dimensionale della cooperativa eterodiretta in cui si è sviluppata un'integrazione tra diverse unità cooperative o diversi soci. L'esigenza di crescita della cooperativa si evidenzia nella necessità di reperire risorse finanziarie non solo dai soci ma anche da terzi soggetti. Si attiva allora un circuito dei finanziamenti che comporta la necessità di sviluppare una gestione finanziaria volta al reperimento di risorse e il passaggio da una gestione mutualistica nei confronti dei soci ad una gestione lucrativa anche nei confronti di terzi non soci.<sup>43</sup> In questo tipo di

---

<sup>40</sup> Ibidem, pag. 46.

<sup>41</sup> Maticena A., Gli obiettivi della cooperativa, in AA.VV., Imprenditorialità e cooperazione, op.cit., 1990, pagg. 52-53.

<sup>42</sup> Ibidem, pag. 57.

<sup>43</sup> Ibidem, pag. 56.

cooperativa il socio comincia a ragionare in termini utilitaristici di convenienza economica<sup>44</sup>.

Nelle cooperative a conduzione manageriale si evidenzia una crescita delle relazioni tra le singole cooperative e sistemi di cooperative definite di “secondo livello”. Lo sviluppo di tali relazioni “complesse” necessita di realizzare un migliore rapporto tra il socio e cooperativa. Questo ruolo è svolta da un manager interno che “libera” i singoli soci dal potere di gestione e di controllo interno. Si parla allora di un rapporto non più tra socio e cooperativa ma un rapporto tra socio, cooperativa e movimento cooperativo a cui aderisce. Per movimento cooperativo intendiamo un sistema complesso in cui si trova oggi ad operare la cooperativa in ordine ad eventuali “reti” o altre forme di aggregazione a cui aderisce, sia da un punto di vista politico-ideologico<sup>45</sup> sia da un punto di vista economico-aziendale<sup>46</sup>.

In questo modello di cooperativa il ruolo del singolo socio scompare, l’obiettivo primario diventa il profitto<sup>47</sup>. Da quanto detto si evidenzia che l’impresa cooperativa “deve” o “può” inserirsi in un sistema ideologico-politico nonché scegliere un’organizzazione a cui poter aderire, tra diverse realtà esistenti, per avere anche un supporto economico-aziendale o tecnico.

## **2.4 LA TEORIA ECONOMICA NELLE COOPERATIVE DI TRASFORMAZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE**

Oggetto del nostro studio sono le imprese cooperative che svolgono attività di lavorazione e commercializzazione di ortaggi e frutta conferita dai produttori soci. Per entrare nel merito dell’analisi di questa particolare tipologia d’impresa, sono necessari alcuni approfondimenti sull’agire cooperativo rispetto all’impresa privata.

---

<sup>44</sup> Ibidem, pag. 57.

<sup>45</sup> Si pensi alle diverse associazioni politiche delle cooperative, UNCI, Lega, Confcooperative, ecc.

<sup>46</sup> Si pensi all’adesioni a consorzi territoriali, nazionali o la formazione di gruppi cooperativi ecc.

<sup>47</sup> Il rapporto del socio con la cooperativa subisce “su di lui e sulle sue remunerazioni scaricano le inefficienze della struttura cooperativa e non traslano, sempre sul socio, gli eventuali risultati positivi della gestione senza che il socio medesimo sia in grado di verificare/controlare/opporsi; in sostanza il socio viene privato del suo status di cooperatore”, ibidem, pag. 63.

Attraverso l'analisi marginalista, si cercherà di analizzare in che misura i vincoli istituzionali a cui le cooperative devono sottoporsi, possono influire sui propri risultati rispetto ad un'impresa privata. Evidenziati i limiti di questo approccio, si passerà nuovamente alla moderna teoria dell'impresa per comprendere la convenienza economica del ricorso alla cooperazione da parte delle imprese per aprirsi al mercato.

Successivamente si passerà all'analisi della struttura di una impresa cooperativa di trasformazione intendendo per tale, le modalità con le quali si organizzano i rapporti tra i soci e la gestione dell'impianto cooperativo e, dall'altro, al modo con il quale questi stessi rapporti possono essere interpretati in termini economici.

Le conclusioni di carattere generale, a cui si è arrivati sono servite per la predisposizione dell'indagine volta ad ottenere informazioni sugli aspetti gestionali, sulla base sociale e sul sistema di governo delle coop indagate.

#### ***2.4.1 L'agire economico delle coop secondo l'approccio marginalista***

Prima di passare all'analisi economica di una coop è importante definirne l'obiettivo economico, e di vedere come differisce l'agire economico delle coop rispetto all'impresa private.

Per definire l'obiettivo economico supponiamo di muoverci nelle usuali assunzioni della teoria della impresa<sup>48</sup>. Così facendo l'attività di una cooperativa di trasformazione e commercializzazione può, analiticamente, schematizzarsi secondo:

- I - le imprese membre consegnano alla cooperativa una quantità  $Q$  di prodotto grezzo da trasformare;

---

<sup>48</sup> In breve le assunzioni sono: che la funzione di produzione della cooperativa, provvista di derivata prima e seconda, specifichi i metodi di produzione tecnologicamente più efficienti; che essa sia tale da non mostrare produttività marginali negative per un ampio intervallo delle quantità usabili dei fattori produttivi; che gli isoquanti, dalla funzione ricavabili, siano continui e convessi rispetto all'origine degli assi; che sia i fattori impiegati, che il prodotto ottenuto siano acquistati e venduti in condizioni di concorrenza perfetta. In più, oltre che considerare che l'attività cooperativa dia origine ad un solo prodotto, si assume che dal prodotto grezzo sia ottenibile una quantità di prodotto finito esprimibile nelle stesse unità di misura. Fra prodotto consegnato e venduto si assume inoltre, una relazione tale che  $Y = Q$ .

II - su questa materia prima viene compiuto un processo produttivo utilizzando una serie di fattori produttivi  $X_i$  per  $i = 1, \dots, n$ .

III - fra quantità di prodotto consegnato, fattori produttivi utilizzati e prodotto finale ottenuto ( $Y$ ) si determinerà una relazione esprimibile con la generica funzione di produzione:

$$(1) \quad Y = f(X_1, \dots, X_n, Q) \quad \text{per } i = 1, \dots, n.$$

Indichiamo, a questo punto, con  $p_y$  il prezzo di vendita del prodotto trasformato. Con  $p_{xi}$  (per  $i = 1, \dots, n$ ) i prezzi di acquisto dei fattori di produzione. Con  $p_q$  il prezzo definito dal mercato per il prodotto grezzo consegnato.

La cooperativa, in un certo periodo di produzione consegue un ricavo totale (RT) uguale a:

$$(2) \quad RT = p_y Y$$

Poiché è integrata economicamente con le imprese dei soci non contabilizza il costo (pari a  $p_q Q$ ) della materia prima per cui avrà un costo totale (CT) pari a:

$$(3) \quad CT = \sum_{i=1}^n p_i X_i \quad \text{per } i = 1, \dots, n.$$

L'interesse dei soci è quello di conseguire la massima valorizzazione del prodotto grezzo consegnato. Per conseguenza la cooperativa deve assumere e cercare di massimizzare la seguente funzione obiettivo ove con  $VT$  indichiamo il valore di trasformazione del prodotto grezzo consegnato:

$$(4) \quad \max VT = RT - CT = p_y Y - \sum_{i=1}^n p_x X_i \quad \text{per } i = 1, \dots, n.$$

E comunemente accettato dagli studiosi di cooperazione che proprio in questo obiettivo è da rintracciare l'assenza del carattere speculativo in una cooperativa<sup>49</sup>. Questa affermazione è suscettibile di una serie di critiche.

Per non entrare specificatamente nella discussione circa la definizione di profitto, si definirà per tale la differenza dei ricavi meno i costi senza specificare se remunera l'attività di direzione aziendale oppure è un reddito che remunera altre attività.<sup>50</sup> Fatto questo si consideri una impresa privata che svolga il medesimo processo produttivo della cooperativa. In questa il profitto ( $\pi$ ) è una funzione della quantità prodotta e tale che:

$$(5) \quad \pi = RT - CT = p_y Y - \left( \sum_{i=1}^n p_x X_i + p_q Q \right) \quad \text{per } i = 1, \dots, n.$$

Equazione in cui si è conteggiato ovviamente anche il costo del prodotto grezzo che l'impresa acquista sul libero mercato.

La differenza fra la (4) e la (5) non è altro che una questione di diversa contabilizzazione sia dei ricavi che dei costi. Infatti il profitto, così definito, è presente anche nella (4) in cui  $VT$  è uguale a:

$$(6) \quad VT = \pi + p_q Q$$

Quindi l'assunzione che la cooperativa non persegue il profitto non è esatta a meno che si specifichi che esso non compensa la cooperativa, ma viene stornato ai soci<sup>51</sup> secondo:

$$(7) \quad p'_q = \frac{VT}{Q} = \frac{\pi + p_q Q}{Q} = \frac{\pi}{Q} + p_q$$

<sup>49</sup> Cfr. P. LAMBERT, *La doctrine coopérative*, Les Propagateurs de la coopération, Bruxelles 1964.

<sup>50</sup> Napoleoni C., *Dizionario di Economia politica*, op. cit., voce "Profitto".

<sup>51</sup> Questa specificazione di solito è trascurata anche da alcuni degli analisti economici della cooperazione citati in precedenza. Per esempio Helmlinger-Hoss, *op. cit.*, pp. 282-283.

dove  $p'_q$  sta ad indicare il valore di liquidazione o la valorizzazione unitaria data dalla cooperativa alla materia prima consegnata.<sup>52</sup> Infatti la prassi adottata dalle cooperative, e che è riassunta dalla (7), è in un certo qual modo costruita proprio per tener conto di questa possibilità.

#### ***2.4.2 Diversità degli obiettivi e vincoli istituzionali***

Proprio la discrepanza fra  $p_q$  e  $p'_q$  (7) costituisce, dal punto di vista pratico, la giustificazione economica della cooperativa e, dal punto di vista teorico, il compenso che viene fornito ai membri come titolari ed imprenditori dell'attività<sup>53</sup>. Ma, appunto per questi motivi, non si può rintracciare, nelle modalità logiche con cui il processo produttivo viene svolto nelle cooperative e nelle imprese private, delle diversità.

Entrambe, infatti, per finalità economiche debbono comportarsi in maniera efficiente. Questo, nell'analisi marginalista significa: dato un certo livello produttivo, ricercare la combinazione a costo minimo o, data una certa disponibilità di risorse, utilizzarle per ottenerne il massimo prodotto. La diversità degli obiettivi, pertanto, risulta una sola riguardante esclusivamente un aspetto formale e/o contabile. In altre parole, assunto che le due imprese agiscano nelle medesime condizioni di produzione, l'impresa privata ha una curva dei costi in cui viene contabilizzata la materia prima e quella cooperativa no.

Tuttavia, l'impresa cooperativa non si può assumere che sia uguale ad una impresa privata. Questo deriva dal fatto che una cooperativa, come più volte ricordato, deve sottoporsi a certi vincoli istituzionali. Il problema diventa, pertanto, quello di analizzare in che misura questi vincoli influenzano i risultati della cooperativa da quelli di una impresa privata.

Se è vero che la cooperativa per poter competere dovrà comportarsi in maniera efficiente, è vero, come dimostrato, che nel lungo periodo, nella ricerca di una condizione di

---

<sup>52</sup> Naturalmente se l'obiettivo della cooperativa è, secondo la (4) la massimizzazione di  $VT$ , in questo caso il  $VT$  considerato sarà massimo e tale risulterà anche  $p'_q$ . Il senso del ragionamento svolto può riepilogarsi dicendo che le funzioni (4) e (5) sono diverse analiticamente, ma non concettualmente. Infatti entrambe massimizzano un residuo (che è o puro profitto o questo più la remunerazione della materia prima) anche se raggiungendo posizioni diverse d'equilibrio.

<sup>53</sup> Per quanto riguarda il problema del trattamento di questi residui, nell'ambito della pratica e della ideologia cooperativa, si veda quanto esposto da un lucido cultore della materia come: Botteri T., *Economia cooperativa*, op cit., pp. 424-426.

minimizzazione dei costi o della quantità ottima di prodotto, l'impresa cooperativa trova un limite a raggiungere la produzione nel vincolo istituzionale della libertà d'ingresso ai soci. Quindi, mentre un'impresa privata si impone il perseguimento di un tal livello produttivo come obiettivo costante, non avviene così in una cooperativa.

Questa non avendo la possibilità di limitare il numero dei soci, ha indeterminata anche la quantità di prodotto grezzo che potrà lavorare: l'equilibrio produttivo può essere ottenuto solo per coincidenza più che per norma.

L'impossibilità di raggiungere, come norma, la produzione di equilibrio di lungo periodo, si traduce in quella di non poter conseguire l'ottima dimensione dell'impianto entro cui l'impresa verrà a produrre nel breve periodo. Questo induce, nel comportamento dell'impresa, una situazione di inefficienza che preclude la possibilità di conseguire i vantaggi connessi alla acquisizioni dell'ottima scala di produzione. Ma, al di fuori di questa situazione, l'impresa cooperativa nel breve periodo si trova confrontarsi con un'altra forma di deficienza strutturale che le impedisce di conseguire l'equilibrio produttivo.

Questo sarà possibile, però, se l'adattamento dei soci al valore unitario di trasformazione sarà tale da fornire una funzione di offerta aggregata che consenta di ottenere una tale quantità di prodotto grezzo. In caso contrario, qualora la cooperativa non potesse ricorrere al libero mercato, non avrebbe neppure la possibilità di raggiungere la produzione di ottimo, se la quantità offerta fosse inferiore a quella per cui si otterrebbe l'equilibrio economico. Oppure, se la quantità offerta fosse maggiore di questo ammontare, non potendo rifiutare la merce consegnata si andrebbe incontro lo stesso ad una perdita economica.

In definitiva, dunque, non è logicamente corretto assumere che il comportamento di una cooperativa, dal punto di vista economico si discosti da quello di una impresa privata solo perché l'una ricerca, istituzionalmente, la massimizzazione del valore di trasformazione della materia prima consegnata e l'altra il profitto. I limiti a questo tipo di approccio sono diversi, i principali sono quello irrealistico di considerare un soggetto economico che agisce in perfetta razionalità, in un mercato perfettamente concorrenziale. Come si vedrà nel prossimo paragrafo, e nel proseguo del lavoro, uno dei motivi dell'esistenza delle

cooperative di questo tipo, risiede proprio nel modo secondo il quale esse si affacciano sul mercato. Mercato che costituisce il controllo definitivo del modo con cui essa svolge i processi produttivi secondo il metro dell'efficienza tecnico-economica

### ***2.4.3 La teoria neoistituzionalista dei costi di transazione e l'integrazione verticale***

L'impresa cooperativa si presenta come una realtà economica complessa ed influenzata da molteplici fattori.

Sotto il profilo macroeconomico, l'attività di una cooperativa, aperta all'ingresso di nuovi soci, è vista come uno strumento attraverso cui i produttori agricoli mitigano lo sfruttamento oligo-monopsonistico delle imprese che acquistano i loro prodotti e aumentano i propri ricavi (Knutson R.D. 1966)

La scelta dell'associazione cooperativa da parte delle imprese agricole ha motivazioni diverse che dipendono da alcune loro caratteristiche e principalmente dalle loro ridotte dimensioni, le quali costituiscono un impedimento per un efficiente svolgimento di molti processi produttivi necessari allo svolgimento dell'attività dell'impresa (Simeti A.1980). Come ad esempio disporre di un area funzionale di commercializzazione e marketing, o un area funzionale di ricerca e sviluppo o di adottare tecnologie che richiedono elevati volumi produttivi.

Sviluppando processi di integrazione e coordinamento verticale, le imprese agricole si aprono dunque a nuove occasioni di sviluppo in quanto l'associazione può comportare vantaggi sotto diversi profili: dalle economie di scala, ai vantaggi fiscali, alla riduzione del rischio di fluttuazione dei prezzi e dei redditi, alla riduzione dei costi di transazione e alla capacità di innovazione (Pampanini R. 2005).

La teoria neoistituzionale dei costi di transazione (Williamson O.E. 1991) aiuta a capire in quali circostanze l'integrazione verticale, attuata costituendo una cooperativa di trasformazione, possa rivelarsi conveniente, migliorando i risultati che i produttori otterrebbero rivolgendosi direttamente al mercato.

Come si è visto, la teoria individua nella “transazione” l'unità minima di attività economica, ovvero sostiene che il complesso dell'attività economica può essere scomposto in una serie di attività di scambio: le transazioni, appunto. L'impresa, in quest'ottica, assume il ruolo di centro di governo e coordinamento delle transazioni (R.H. Coase 1937). Le transazioni sono caratterizzate da tre elementi fondamentali (l'oggetto dello scambio, le parti che lo pongono in essere e le regole che ne consentono l'attuazione) e possono essere ricondotte a due tipologie fondamentali: quelle che vengono organizzate dall'impresa all'interno della sua struttura e quelle che vengono organizzate sul mercato.

Questi costi, se raggiungono una incidenza sufficientemente elevata, possono indurre l'impresa a gestire al proprio interno fasi del processo produttivo anche se altre organizzazioni esterne potrebbero gestirle con maggior efficienza. I costi transazionali possono essere originati da quattro fattori fra loro collegati: la complessità, l'incertezza ambientale e la razionalità limitata degli operatori economici, un piccolo numero di potenziali attori dello scambio e il loro possibile comportamento opportunistico.

Quando questi fattori sono presenti in misura tale da annullare il vantaggio conseguente al decentramento dell'attività, l'impresa non sfrutterà più, per concludere le transazioni, il mercato, ma utilizzerà la gerarchia, cioè ricondurrà le fasi del processo produttivo al suo interno, ove potrà controllare e ridurre i costi transazionali sfruttando i meccanismi di controllo interno. Ovviamente il “mercato” e la “gerarchia” rappresentano i due poli estremi di organizzazione delle transazioni, esistono infatti tutta una serie di posizioni intermedie e di forme ibride denominate “quasi-mercato” o “quasi-gerarchia” a seconda che i legami che uniscono le parti siano più o meno vincolanti.

Il ruolo e la funzione delle cooperative agricole di trasformazione possono essere ben compresi utilizzando la teoria appena esposta: l'impresa mutualistica non rappresenta altro che il mezzo utilizzato dai produttori agricoli (i soci) per porre in essere un processo di integrazione verticale finalizzato ad evitare i costi transazionali che dovrebbero sopportare qualora si rivolgersero direttamente al mercato per la trasformazione e la commercializzazione dei loro prodotti. In altri termini i produttori agricoli hanno convenienza ad associarsi in cooperativa quando si verifica la seguente condizione:

$$RT - CPT - CTG > RMp - CPMp - CTM$$

ove:

RT è il ricavato della commercializzazione dei prodotti trasformati;

CPT è il costo di produzione dei prodotti trasformati (compreso il costo delle materie prime conferite);

CTG è il costo della transazione, organizzata mediante la struttura gerarchica della cooperativa, delle materie prime conferite;

RMp è il ricavato della vendita sul mercato delle materie prime conferite;

CPMp è il costo di produzione delle materie prime prodotte dai soci;

CTM è il costo della transazione, organizzata direttamente mediante il mercato, delle materie prime prodotte dai soci.

Attraverso queste forme di integrazione, che internalizzano gli stadi di produzione sempre più vicini ai mercati finali e diversificano la gamma dei prodotti offerti, la cooperazione si propone di recuperare a vantaggio dei produttori agricoli un maggior controllo del mercato (scavalcando in particolare, varie figure di intermediazione) e una maggiore forza contrattuale nei confronti dei clienti finali (distribuzione alimentare).

In altre parole i produttori agricoli associandosi in cooperativa cercano di ottenere un maggior potere che consenta loro di appropriarsi di una maggiore quota del valore aggiunto del prodotto finito. Il processo di integrazione verticale, pertanto, è finalizzato a porre sotto il controllo del socio una più ampia gamma di “attività generatrici di valore” all’interno della catena del valore<sup>54</sup>. Questa tendenza all’accentramento, tuttavia, viene contrastata dalla necessità di svolgere la funzione di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli nel modo più efficace ed efficiente possibile.

Infatti, come entità economica integrata, una cooperativa ha una motivazione economica nell’ambito di un processo di delega di funzioni.

---

<sup>54</sup> M. E. Porter *Il vantaggio competitivo* Edizioni Comunità i Milano 1987 pag. 48 e segg. In cui l’Autore presenta un elenco commentato di attività generatrici di valore distinte in attività primarie (ad esempio il marketing e le attività di produzione) e attività di supporto (approvvigionamento, ricerca e sviluppo, ecc.). L’insieme delle attività generatrici di valore costituisce la “catena del valore” dell’impresa, ovvero quel procedimento mediante il quale l’impresa crea un prodotto valido per i compratori.

In questo senso può essere definita come:

- a) un centro di decisione e di esecuzione plurimo esterno alle imprese membre;
- b) una entità economica avente come obiettivo la massimizzazione del valore del prodotto grezzo consegnato dai soci.

#### ***2.4.4 Struttura e rapporti interni delle coop di trasformazione e commercializzazione***

Come si è visto i vantaggi che possono derivare dall'organizzazione interna di determinate transazioni piuttosto che il loro affidamento al mercato, non sono così scontati.

La cooperativa, infatti, non sostituisce lo scambio sul mercato, ma armonizza lo scambio tra l'utilizzatore cooperativo e i suoi membri, rispetto a quello che si avrebbe con imprese indipendenti (Saccomandi 1992). A tal fine è necessario che i soci si sentano veramente parte attiva del sistema impresa cui appartengono, condividendo il patto aziendale concluso con la dirigenza e collaborando alla sua realizzazione (Benvenuti).

Infatti lo svolgimento del processo produttivo, all'interno della cooperativa, avviene sulla materia prima conferita dai soci, nel loro pieno interesse, nella loro doppia configurazione di proprietari ed investitori. Attraverso la loro partecipazione i soci controllano l'attività della cooperativa, ma nel lungo periodo anche l'attività cooperativa influenza le decisioni di produzione dei membri.

L'importante rapporto di integrazione instaurato con il conferimento dei prodotti, la cui remunerazione nel tempo costituisce lo scopo sociale, si traduce per i soci, nella capacità della cooperativa di contribuire positivamente alla formazione del loro reddito aziendale attraverso due strategie:

- la valorizzazione del prodotto attraverso il prezzo di conferimento;
- lo svolgimento di azioni per ridurre i costi di produzione dei soci.

Dall'altro lato, la cooperativa, visto che oltre la maggior parte delle forniture di ortofrutticoli proviene da soci conferenti, per poter effettuare scelte produttive e

commerciali atte a valorizzare i prodotti dei soci, deve, in una dinamica temporale, orientare i soci verso le produzioni maggiormente convenienti.

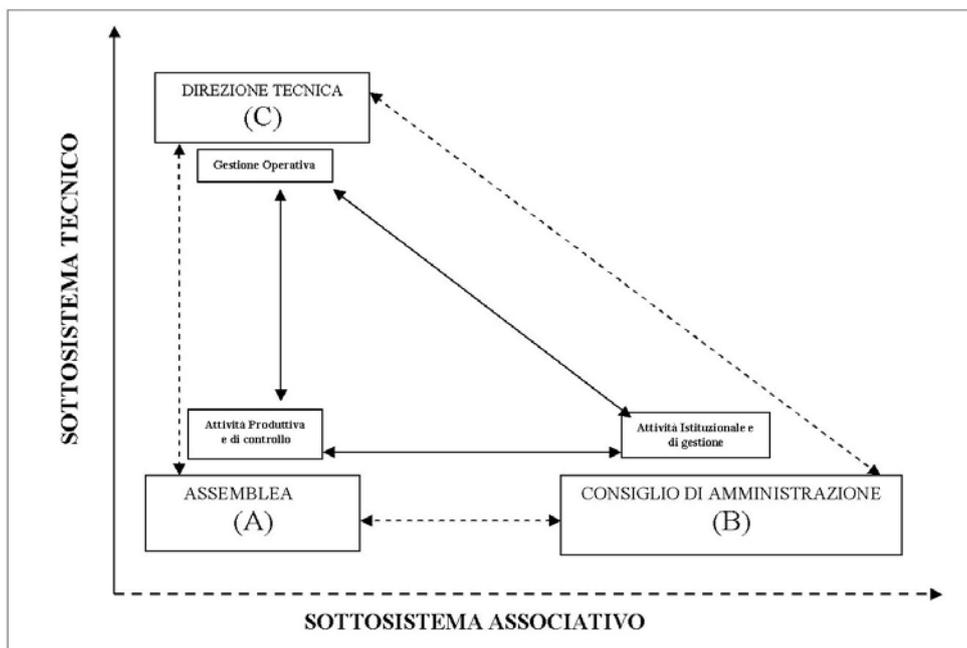
Da qui scaturisce il fondamentale rapporto di integrazione tra soci e cooperativa, che si inserisce nel sistema di rapporti e di relazioni che si instaurano attraverso i meccanismi di governo aziendali, e che guidano il processo di utilizzazione delle risorse produttive e la distribuzione della ricchezza generata (Verrucoli P.1958, Benvenuti B. 1975)

La governance di una cooperativa è fondata sulla base di alcuni principi che ne contraddistinguono i tratti distintivi rispetto all'impresa capitalistica, i principi sono quelli mutualistici, ovvero del controllo democratico (mutualità interna), dell'appartenenza libera e volontaria dei soci, del trattamento di equità, sia come partecipazione dei soci ai costi di gestione, sia come peso alle decisioni dell'impresa con il concetto una testa un voto.

L'analisi delle problematiche di governance di una società sono rivolte a chiarire quali sono i meccanismi di allocazione del potere all'interno della società nel quadro dell'insieme di regole, delle consuetudini e dei vari interessi dei vari stakeholder dell'impresa (Guerzoni A., 2004).

Nel caso delle società cooperative di trasformazione agricola Benvenuti B. all'interno del "*triangolo cooperativo*" individua tre componenti ovvero l'assemblea, il consiglio di amministrazione e la direzione tecnica, ognuno con ruoli e interessi diversi (grafico n. 1).

Grafico n. 1 - Il triangolo cooperativo



Fonte: Benvenuti B.: "Imprenditorialità, partecipazione e cooperazione agricola"

L’esistenza di un triangolo (A) soci - (B) consiglio di amministrazione - (C) management, genera all’interno del sistema organizzativo cooperativo due sottoinsiemi: il primo, quello associativo, è quello a cui dovrebbero competere il controllo strategico dell’impresa cooperativa; il secondo, definibile tecnico, è quello a cui dovrebbero competere lo svolgimento e il controllo delle decisioni tattiche e operative.

Saccomandi rifacendosi al “*triangolo cooperativo*” di Benvenuti, individua una serie di ipotesi e di anomalie che possono verificarsi a seconda degli equilibri che vengono a crearsi tra momento associativo e gestione cooperativa, e nelle relazioni che si instaurano tra le tre componenti.

Un primo esempio si ha nel caso in cui il momento associativo è caratterizzato da un atmosfera di partecipazione e collaborazione dei soci; le relazioni A, B e C saranno intense e garantiranno la democraticità della gestione cooperativa. Nel caso contrario, la cooperativa tende ad intensificare le relazioni B-C e B-A generando una gestione verticistica e la prevalenza della gestione tecnica su quella associativa. Una gestione

verticistica B-C è favorita quando l'impresa cooperativa si sviluppa e si consolida, oppure quando la cooperativa opera in condizioni di monopolio territoriale e non esistono altri sbocchi di mercato per gli altri soci conferenti, in entrambi i casi il baricentro economico tende a spostarsi verso l'impianto della cooperativa (sottosistema tecnico), e il controllo tende a spostarsi dai soci al management. Una gestione verticistica C-A invece si ha quando all'interno di una cooperativa si afferma un gruppo di comando, il quale, sfruttando a proprio i vantaggi connessi al metodo democratico, è portato a coltivare gli interessi dei soci che rappresenta e a comprimere quelli dei rimanenti.

#### ***2.4.5 L'equilibrio economico nel lungo periodo come conciliazione dei filoni di pensiero sull'impresa cooperativa***

Come si è visto dal paragrafo precedente, l'integrazione verticale della cooperativa genera un sistema decisionale e gestionale da cui possono scaturire alterazioni o degenerazioni nella gestione democratica. Se non viene gestito correttamente il naturale distacco tra soci e dirigenti, non viene raggiunto neanche il compromesso indispensabile all'interno di una cooperativa, ovvero quello tra accumulazione e distribuzione del reddito, ossia tra l'esigenza di sviluppo temporale dell'impresa, propria del management, e l'interesse preminentemente distributivo dei soci indotto dal ridotto orizzonte temporale della loro individuale associazione alla cooperativa. Per questi motivi secondo Saccomandi è importante contenere al minimo l'inevitabile distacco fra dirigenti e soci, mantenendo vivo il momento associativo tramite l'elargizione continua di informazioni *e un adeguata opera di volgarizzazione economica dei risultati ottenuti e formalmente esposti nel bilancio*. Solo attraverso il patto fra soci e management, è possibile una crescita equilibrata dell'impresa, capace di garantirne lo sviluppo (fissando un limite al prelievo cooperativo ossia alla quota di utili da reinvestire e indirettamente alla quota di utili da distribuire ai soci sotto forma di prezzo di liquidazione e un indebitamento finanziariamente sostenibile).

Un'altra autrice che individua l'equilibrio economico nel lungo periodo come possibile conciliazione dei filoni di pensiero sull'impresa cooperativa è la Venditti. Sulle differenti visioni di cooperativa di "massimo profitto" o di "massimo servizio" l'autrice sostiene che

l’incompatibilità delle due posizioni dottrinali, deriva da una visione di breve periodo del pensiero descritto.

Infatti, nel breve periodo la cooperativa persegue come obiettivo il “massimo profitto” per soddisfare gli interessi convergenti sull’impresa stessa ma allo stesso modo, i sostenitori della concezione mutualistica della cooperativa, indicano come obiettivo il soddisfacimento “massimo del servizio” offerto ai soci.

Se ampliamo il concetto di impresa di servizio dobbiamo tener considerare che solo attraverso la durabilità di lungo periodo della cooperativa, è possibile garantire nel tempo l’erogazione del servizio. Per cui è proprio il fattore tempo, o meglio la durabilità dell’azienda cooperativa, a determinare un possibile raccordo tra la cooperativa volta al “massimo profitto” e la cooperativa di “massimo servizio”.

Si potrebbe dire che per garantire un servizio ai soci è necessario che la cooperativa abbia la caratteristica della durabilità in modo da svolgere un servizio adeguato ai soci.

Quindi un raccordo tra la prospettiva di breve e di lungo periodo è rappresentato da un buon equilibrio economico, offrendo ai soci un servizio adeguato (qualitativamente) e durevole<sup>55</sup>, compatibilmente con l’obiettivo di un istituto economico (impresa cooperativa) che ha come finalità primaria la sopravvivenza e la durabilità nel tempo. La particolare finalità istitutiva della cooperativa si riflette sull’esplicitazione delle condizioni di equilibrio economico, in quanto l’impresa cooperativa, per garantire un servizio nel tempo deve garantire un equilibrio tra ricavi e costi. I ricavi devono reintegrare i costi sostenuti e remunerare tutti gli altri fattori della produzione. In particolare i ricavi consentono di alimentare il circuito della produzione nel tempo. A questo riguardo necessita che l’equilibrio di breve periodo debba riguardare l’autosufficienza economica d’esercizio mentre l’equilibrio di lungo periodo debba riguardare l’ottimizzazione del servizio<sup>56</sup>. Ma ottimizzare il servizio nel lungo periodo si richiede la sub-ottimizzazione nel breve in modo da trattenere in azienda una parte delle risorse per autofinanziare i processi di sviluppo e garantire, anche in futuro, servizi adeguati<sup>57</sup>. Occorre allora che la cooperativa, gestita in modo efficace, fornisca nel breve periodo un servizio sub-ottimale ai soci per poi

---

<sup>55</sup> Venditti M., Caratteri economici delle imprese cooperative, Giappichelli Editore, Torino, 1995, pag. 69.

<sup>56</sup> Ibidem, pag. 70.

<sup>57</sup> Ibidem

accumulare risorse. Questi sono due aspetti inscindibili della politica aziendale. I operatori, decidono, poi, a quanta parte di: remunerazione, risparmi di spese, margine lordo mutualistico<sup>58</sup>; rinunciare per autofinanziare lo sviluppo e la crescita della cooperativa.

L'equilibrio economico minimo rappresenta un vincolo in rapporto al soddisfacimento del servizio prestato ai soci. Le condizioni dell'equilibrio soggettivo si identificano in ragione del grado di soddisfacimento delle attese dei soci, da cui deriva la disponibilità a finanziare la cooperativa.

---

<sup>58</sup> Il margine lordo mutualistico rappresenta la differenza tra ricavi e costi di origine esterna alla cooperativa, ovvero realizzata con soggetti terzi all'azienda. Venditti M., *ibidem*, pag. 84.



## **CAPITOLO 3**

# **FONTE DEI DATI E ASPETTI METODOLOGICI**

---

Per poter verificare i presupposti teorici è stato necessario ricorrere a strumenti di rilevazione diretta con l'obiettivo di rilevare informazioni dettagliate sui comportamenti peculiari delle imprese. È stata condotta un'indagine strutturale che ha interessato un gruppo di cooperative di trasformazione e commercializzazione ortofrutticole. In seguito alle rilevazioni si è poi proceduto all'elaborazione dei risultati che sono riportati nei capitoli successivi. Di seguito invece viene descritto il percorso di lavoro seguito per la predisposizione del questionario, la selezione del campione, la realizzazione dell'indagine, l'impostazione e lo sviluppo dell'analisi dei dati e dei risultati.

### **3.1 L'INDAGINE DIRETTA**

#### ***3.1.1 La selezione del campione e il questionario***

L'indagine ha interessato le imprese cooperative presenti nel territorio Regionale dell'Emilia Romagna, che svolgono attività di lavorazione e commercializzazione di ortaggi e frutta conferita dai soci produttori. Il loro ruolo è quello di valorizzare il prodotto, di favorirne il collocamento immediato, e di orientare la produzione dei soci.

Per l'estrazione del campione si è partiti da una lista di riferimento fornitaci da Confcooperative Emilia Romagna composta da 25 cooperative rappresentative dell'universo regionale. Successivamente sono stati presi contatti diretti per avere la disponibilità da parte dei responsabili per poter accedere ad alcune documentazioni contabili e per un colloquio con un responsabile. Tredici cooperative hanno dato la loro disponibilità.

Sono stati raccolti gli statuti e i bilanci depositati per il periodo 2003-2006.

Non poche difficoltà si sono incontrate nel reperire dati e notizie relative ai primi anni oggetto dell'indagine in quanto incompleti, di difficile lettura o del tutto mancanti.

I dati raccolti sono stati elaborati e integrati alle informazioni desunte da un questionario somministrato al management tramite intervista face to face, presso la sede aziendale, con lo scopo di identificare i tratti caratteristici dell'impresa cooperativa della sua struttura, dell'organizzazione e dei comportamenti in riferimento ai principali aspetti della gestione aziendale:

- rapporto con i soci,
- assetti istituzionali,
- struttura della base sociale (partecipazione finanziaria e ricambio generazionale);
- profili organizzativi,
- dotazioni strutturali,
- politiche d'investimento e sistemi di qualità,
- rapporto con il mercato.

### ***3.1.2 Rapporto con i soci: i conferimenti***

Lo studio della cooperazione agroalimentare non può ovviamente prescindere da una verifica delle relazioni esistenti fra impresa cooperativa e base sociale. La qualificazione del rapporto fra impresa e soci può fare riferimento a differenti ambiti; tuttavia in questa sede saranno considerate solo alcune dimensioni atte ad esprimere il ruolo che svolge la cooperativa sulla struttura socio-economica delle aziende associate, il contributo degli aderenti all'attività svolta dall'impresa cooperativa, nonché i principali aspetti che definiscono le relazioni fra cooperativa e soci e la loro evoluzione.

Innanzitutto, sulla base di rilevazioni extracontabili, è stato calcolato il valore dei conferimenti per tipologia e quantità di prodotto agricolo consegnato dai soci.

Qualsiasi tentativo di studiare la maggiore valorizzazione della materia prima dovuto alla gestione mutualistica dell'impresa cooperativa è risultato difficoltoso a causa della specificità del comparto, composto da una molteplicità di prodotti diversi, ognuno dei quali contraddistinto da costi di produzione, aree di provenienza e periodi di commercializzazione diversi, nonché ad una notevole vulnerabilità rispetto ad influenze esogene di natura climatica. A complicare ulteriormente il quadro, ciascun singolo

prodotto si caratterizza per un grado di differenziazione elevato, sotto il profilo della varietà, qualità, dimensione, colore, profilo organolettico ecc.

Quindi non è stato possibile misurare il beneficio che il socio ha tratto in termini di maggiore valorizzazione del prodotto che ha conferito: questo parametro, come si è visto esprime la sussistenza per il socio di una «convenienza nel breve periodo».

### ***3.1.3 Gli assetti istituzionali***

Gli assetti di governo assumono notevole rilevanza e sono strettamente collegati alle performance economico-finanziarie, alla capacità dell'azienda di creare valore nel tempo e garantire lo sviluppo aziendale agendo quale leva alla competitività aziendale per massimizzare l'efficienza della gestione (Berle Means, 1932; Lorsch-MacIver, 1989; Clarkson, 1998; Airoidi, 1993; Guatri, Vicari, 1994; Airoidi-Amatori-Invernizzi, 1995; Barca, 1995; Cafferata, 1995; Bianco, Casavola, 1996; Molteni, 1997; Molteni, 2002; Garzoni, 2003; Paolone, 2004).

L'indagine ha riguardato i meccanismi e gli strumenti istituzionali che regolano le relazioni tra proprietà dell'impresa e controllo della stessa (quali l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione, il presidente, il collegio sindacale, ecc.);

Nell'indagine particolare attenzione è stata posta sugli statuti, alla luce anche della nuova disciplina in materia che prevede e ammette il voto plurimo in determinati casi (in particolar modo ai soci cooperatori che siano persone giuridiche possono essere attribuiti fino a cinque voti, in relazione alla loro dimensione o alla quota posseduta). Le rilevazioni dirette hanno riguardato la gestione democratica (il principio "una testa, un voto") che ha una portata diversa in relazione alla dimensione, alla complessità gestionale e alla tipologia delle cooperative analizzate. Infatti le imprese cooperative possono assumere gradi di complessità crescenti qualora si manifestino, al loro interno, combinazioni economiche molto semplici (dimensioni modeste, mercato di sbocco locale o nazionale, particolare specializzazione produttiva) o combinazioni economiche molto vaste e articolate (dimensioni elevate, mercato di sbocco sopranazionale, pluri-specializzazione produttiva, ecc.) con evidenti riflessi sui sistemi di governance adottati al loro interno che vengono ad assumere, proprio in relazione al meccanismo del principio una testa - un voto caratteri di

problematicità in materia di ratifica delle decisioni, di maggioranze meno stabili, di lentezza del processo decisionale e di minore adattamento e sopravvivenza in caso di crisi della cooperativa. Altro elemento che in qualche modo determina una problematicità interna di natura gestionale è la presenza, soprattutto in questa tipologia di cooperative, di una base sociale eterogenea (ossia la presenza di diverse tipologie di soci di differente spessore economico) che genera differenze quantitative negli apporti mutualistici dei soci.

#### ***3.1.4 L'eterogeneità della base sociale: partecipazione finanziaria e ricambio generazionale***

Quando si analizza la struttura finanziaria della cooperativa è bene ricordare che i soci contribuiscono al finanziamento dell'impresa attraverso apporti di capitale, prestiti, depositi a risparmio; i soci, inoltre, possono concedere una dilazione nel percepimento del compenso sull'apporto dei conferimenti oppure versare anticipi in conto per futuri acquisti di beni e servizi. Pertanto, quando si parla di indebitamento della cooperativa si deve distinguere le fonti di terzi in indebitamento esterno ed interno: quest'ultimo, infatti, riconducibile ai soci presenta caratteristiche di elasticità e di costo di più agevole gestione da parte della cooperativa (Melis, 1989).

Nell'indagine i soci sono stati distinti in:

- conferenti
- finanziatori
- partecipazione cooperativa

L'introduzione della possibilità, anche per le cooperative di emettere strumenti finanziari ha consentito alle società (come si è già detto) di emettere azioni dotate di diritti amministrativi predeterminati.

Le rilevazioni sulla partecipazione finanziaria dei soci hanno interessato: l'ammontare della liquidazione, del prestito sociale e le quote di capitale sociale.

Questi dati hanno mostrato, come si vedrà, la prevalenza di numerose piccole aziende con scarso spessore economico a cui si aggiunge anche lo scarso ricambio generazionale.

Infatti l'indagine ha riguardato anche la ripartizione dei soci: per età del conduttore, per livello di istruzione, per percentuale di conduttori che avranno un successore familiare.

### ***3.1.5 Il profilo organizzativo***

Come si è visto la cooperativa svolge un ruolo di concentrazione dell'offerta che consente alle singole aziende agricole di rafforzare la propria posizione lungo la filiera, favorendo il raggiungimento di una massa critica superiore; la forma cooperativa accresce, infatti, il loro grado di competitività in termini di ampliamento della gamma, gestione del magazzino, accesso al mercato, gestione commerciale, capacità di innovazione. Inoltre, l'aggregazione sostiene la forza commerciale delle aziende socie nei confronti degli interlocutori dediti al ritiro del prodotto e alla sua collocazione sul mercato (grossisti, industria alimentare, distribuzione).

La funzione della cooperativa non si esaurisce comunque a questo livello; determinante è anche il suo contributo in termini di valorizzazione della materia prima in prodotti trasformati ed ancora più a valle nella fase di commercializzazione. Nello svolgimento di tali compiti, la cooperativa può essere organizzata in differenti forme e con un diverso grado di articolazione e complessità dell'attività. All'interno del sistema delle cooperative esaminate i soci sono stati distinti in base alla forma giuridica:

- società semplici
- società di capitali
- società cooperative

In maniera tale da definire il grado della cooperativa che definisce la tipologia di soggetti che ne possono far parte.

Infatti è prassi suddividere le cooperative agricole tra:

- cooperative di primo grado, costituite da soggetti individuali che possono essere sia persone fisiche che persone giuridiche;
- cooperative di secondo grado, costituite da cooperative di base (di primo grado) e/o da enti che si uniscono per fornire servizi comuni o un'attività di gestione del prodotto agli associati.

Tale distinzione non è solo funzione all'assetto di governance dell'impresa cooperativa; molto spesso, infatti, al diverso grado di una cooperativa corrisponde anche un'organizzazione differente e un livello più o meno intenso di integrazione verticale delle fasi della filiera.

Generalmente, infatti, la costituzione di una cooperativa di secondo grado (generalmente sotto forma di consorzio) segue la scelta strategica di presidiare le fasi di trasformazione e commercializzazione del prodotto e così facendo incorporare una quota maggiore di valore aggiunto. Per svolgere questo compito, la struttura cooperativa si dota di nuove risorse, umane e fisiche, al fine di coprire nuove e specifiche funzioni di attività che non trovavano riscontro nel sistema organizzativo delle cooperative di base (fasi di trasformazione, logistica, marketing, commercializzazione, ecc.).

### ***3.1.6 Dotazioni strutturali, politiche di investimento, e sistemi di qualità***

L'indagine ha riguardato il numero degli impianti per cooperativa, la loro collocazione geografica, la capacità frigorifera e di stoccaggio. Obiettivo delle rilevazioni è stato quello di verificare l'esistenza di un sistema produttivo radicato territorialmente in relazione anche al rapporto con la base sociale in un settore, come quello ortofrutticolo, dove risultano più accentuate le connessioni con il comparto primario dal punto di vista logistico.

Oltre alle attività di approvvigionamento e vendita, oggetto di specifica attenzione sono state anche alcune funzioni trasversali all'intera attività d'impresa come le politiche di investimento, l'innovazione e i sistemi di qualità. Le rilevazioni hanno riguardato sia le singole cooperative, ma anche i soci. Per quanto riguarda le tipologie degli investimenti effettuati dalle cooperative, abbiamo ottenuto le informazioni dai documenti contabili come note integrative e relazioni di esercizio. Sono state considerate le politiche aziendali portate avanti nei 4 anni oggetto di analisi (2003-2006) dalle cooperative per potenziare la struttura e la gestione dell'impresa.

Difficoltà invece si sono avute nelle rilevazioni per quanto riguarda gli investimenti effettuate da parte dei soci che non sono stati quantificati. L'obiettivo era quello di descrivere il ruolo delle cooperative nel favorire il miglioramento della condizione socio-

economica dei propri aderenti, tramite i servizi loro resi e la spinta allo sviluppo della struttura tecnico-produttiva delle aziende agricole associate. Questi servizi non si traducono in maggiori ricavi, quindi l'obiettivo era quantificare i minori costi per le aziende associate. Molti di questi servizi vengono finanziati dall'OCM ortofrutta, nell'ambito dei piani operativi che riguardano investimenti e spese per:

- immobilizzazioni fisiche,
- impianti di frutteti,
- impianti, macchine e attrezzature,
- spese per acquisizione servizi e altre spese immateriali,
- spese per mezzi tecnici,
- personale tecnico dipendente dalla cooperativa a servizio dei soci.

Strettamente legato al tema degli investimenti è quello dei sistemi di qualità portati avanti dalle aziende. Le rilevazioni hanno riguardato le tipologie e caratteristiche degli impianti, quindi oltre il numero di impianti suddivisi in base all'età, sono state rilevate il numero e le superfici delle aziende:

- certificate eurepgap,
- a produzione integrata
- a produzione biologica
- con sistema di produzione tradizionale
- con altre certificazioni (IGP, altri sistemi di qualità)

### ***3.1.7 Il rapporto con il mercato***

La dimensione della cooperazione emerge anche nel rapporto con il mercato e sulla sua capacità di adeguamento ad esso, per accettarne le sfide e garantire ulteriore sviluppo, anche qualitativo, delle produzioni.

L'indagine in questo caso ha riguardato la dinamica del fatturato, le modalità di accesso al mercato in termini di prodotti realizzati e di canali serviti (espresso in percentuale sul fatturato), le politiche di valorizzazione dei prodotti, la propensione all'export, le diverse destinazioni commerciali (dettaglio specializzato, GDO e grossisti).

## **3.2 STRUTTURA E PERFORMANCE DI BILANCIO**

### ***3.2.1 Il bilancio di esercizio e la specificità cooperativa***

Il bilancio d'esercizio, e la corrispondente metodologia di analisi basata sugli indici, è stato concepito per la forma giuridica dell'impresa for profit, ma sono note, altresì, le differenze che intercorrono tra le finalità della cooperativa (scopo mutualistico) e quelle della società di capitale. Nel caso di una impresa for profit il bilancio tende ad evidenziare, come noto:

- la remunerazione che, senza intaccare l'equilibrio dinamico dell'impresa, può essere distribuita ai soggetti portatori del capitale di rischio;
- l'incremento/decremento che il patrimonio dell'impresa ha subito, in un certo periodo, per effetto della gestione del processo produttivo.

Nel caso dell'impresa cooperativa e, in particolare, per una cooperativa di trasformazione agroalimentare, agli scopi informativi generali indicati se ne aggiunge un altro, altrettanto prioritario. In considerazione della primaria natura giuridica dell'impresa si chiede al bilancio d'esercizio anche una quantificazione dell'esito, in valore, della mutualità espressa nel rapporto con i soci.

Quasi sempre l'adozione della metodologia tradizionale di analisi di bilancio può non evidenziare pienamente, e talora addirittura distorcere, la dimensione dei risultati effettivamente conseguiti dalla cooperativa sui diversi piani sociali ed economici in cui esercita un impatto.

Per queste ragioni, se pure lo schema di bilancio Cee rimane la struttura informativa essenziale, si è proceduto, attraverso il supporto del management aziendale, a rielaborare alcuni importi dello stato patrimoniale e, soprattutto, del conto economico.

Per quanto riguarda lo schema dello stato patrimoniale e del conto economico le principali caratteristiche del bilancio di una cooperativa sono:

- costi, ricavi, crediti, debiti o rimanenze derivanti dal rapporto mutualistico del socio verso la cooperativa;
- presenza di rapporti di natura commerciale o finanziaria con altre cooperative o consorzi di cooperative;

- raccolta di prestito dai soci che può configurarsi come una forma di indebitamento della cooperativa o un apporto di capitale di rischio;
- vincolo dell'indivisibilità delle riserve patrimoniali.

Con queste valutazioni e stime supplementari è possibile evidenziare le prestazioni della cooperativa nei confronti di tutti gli stakeholder e, soprattutto, di quelli distintivi delle imprese cooperative: i soci conferenti ed i soci prestatori.

### ***3.2.2 La redditività e l'economicità delle imprese cooperative indagate***

Dopo aver raccolto i bilanci si è proceduto ad una prima riclassificazione dei bilanci secondo uno schema che evidenziasse le voci peculiari del bilancio di un'impresa cooperativa: valore dei conferimenti, prestito sociale, ristorno, servizi ai soci, ecc.

La riclassificazione dello stato patrimoniale e la sua percentualizzazione ha permesso di evidenziare i dati salienti circa la struttura finanziaria della cooperativa, vale a dire la consistenza a fine esercizio delle diverse classi di impieghi in essere e delle fonti attivate, nonché i loro reciproci rapporti.

In fase di riclassificazione del bilancio si è proceduto:

- alla distinzione delle riserve dai fondi mutualistici, specificando le riserve originate da contributi e le riserve accumulate con la gestione;
- alla distinzione delle diverse categorie di azioni (socio, socio sovventore o azioni di partecipazione cooperativa) nel capitale sociale,
- alla distinzione della voce debiti verso fornitori, tra fornitori soci e fornitori esterni,
- alla distinzione dei costi per materie prime distinguendo i conferimenti dei soci dagli acquisti dal mercato esterno.

Le fasi successive hanno riguardato l'analisi dell'equilibrio finanziario, della struttura del capitale, dei rapporti debitori e degli indici di redditività avvalendosi anche dalle altre informazioni desunte da altre documentazioni contabili e dal questionario.

La dinamica economico-finanziaria è relativa alla valutazione dei principali rischi e opportunità che riguardano, essenzialmente, la gestione caratteristica e quella finanziaria. La prima fa riferimento alle tipiche operazioni di acquisto/trasformazione/vendita dei prodotti o servizi realizzati dall'impresa, le cui scelte condizionano la contrapposizione dei

costi e dei ricavi, generatori del corrispondente reddito operativo. La gestione finanziaria è inerente alla composizione e gestione delle fonti di finanziamento, le cui entrate e uscite devono garantire un adeguato equilibrio finanziario. Come si è già detto le due aree presentano una serie di legami che dovrebbero consentire all'impresa la capacità di raggiungere adeguati livelli di efficienza e di efficacia che, tradizionalmente, sono espressi in termini di congrua risposta alle richieste rispetto alle attese della domanda (efficacia), nonché di ottimizzazione delle risorse produttive e, quindi, dei relativi processi (efficienza).

La gestione finanziaria, infatti, condiziona l'entità del reddito operativo sulla base del grado di incidenza dell'indebitamento: maggiore è il ricorso al capitale di terzi più elevata è la quota di oneri finanziari da rimborsare, e tanto minore sarà la dimensione del reddito netto. Analogamente, la gestione caratteristica condiziona quella finanziaria tramite il processo di autofinanziamento, consistente nel reinvestimento degli utili realizzati e che, quindi, permette all'impresa di ottenere nuove risorse per il riavvio delle operazioni di gestione, le quali, generando costi/ricavi entrate/uscite, consentono il ripetersi del suddetto ciclo economico-finanziario. Nel breve periodo, ciclo economico e ciclo finanziario possono avere andamenti alterni, mentre nel lungo periodo i segni devono essere concordi, al fine di evitare "situazioni di crisi" che compromettono la stabilità dell'istituto.

La maggior parte delle imprese indagate, come si vedrà nei capitoli successivi, tendono a generare situazioni negative sia sotto il profilo economico che sotto quello finanziario. L'analisi è stata realizzata in un'ottica dinamica prendendo cioè a riferimento l'evoluzione dei principali indici di bilancio piuttosto che mettendo a confronto il loro livello.

### ***3.2.3 Analisi per gruppi***

A completamento dell'analisi descrittiva condotta sui risultati dell'indagine strutturale, è stata realizzata un'analisi per gruppi con l'obiettivo di raggruppare le cooperative del campione in gruppi simili rispetto ad un insieme prescelto di variabili al fine di valutare le differenti performance. In particolare si è cercato di individuare gruppi di aziende cooperative corrispondenti a differenti modelli di gestione ed organizzazione dell'attività. L'applicazione della metodologia prescelta ha quindi previsto una fase preliminare di

individuazione delle variabili maggiormente esplicative del fenomeno oggetto di studio. In tal senso, le caratteristiche aziendali prese in considerazione sono state:

- specializzazione produttiva;
- fatturato;
- cassi di conferimento dei soci;
- margini di struttura;
- incidenza dei debiti.

Successivamente saranno elaborati i principali risultati con l'obiettivo di far emergere cluster omogenei tali da spiegare un comportamento strategico o un modus operandi specifico delle cooperative.



## **CAPITOLO 4**

# **PROFILO ORGANIZZATIVO E STRUTTURALE DELLE COOPERATIVE ORTOFRUTTICOLE OGGETTO DI INDAGINE**

---

In questo capitolo sono esposti i risultati ottenuti con l'analisi del campione oggetto di studio, costituito da 13 cooperative che ricadono nell'area centro-sud della regione Emilia Romagna.

Nell'indagine effettuata si sono privilegiati gli aspetti a monte del processo produttivo, in particolare:

- struttura e forme di organizzazione della base sociale,
- valorizzazione del conferimento sociale,
- caratteristiche strutturali e produttive delle aziende associate.

Non sono stati affrontati in particolare gli aspetti a valle del processo produttivo riferiti alla organizzazione commerciale, alla tipologia dei canali commerciali e ai rapporti di integrazione con associazione e società di commercializzazione.

Nello specifico le rilevazioni hanno riguardato:

1. la determinazione della base sociale, attraverso l'andamento, le dinamiche dei soci e la loro differenziazione;
2. la composizione della produzione commerciale;
3. l'innovazione e il ricambio generazionale delle imprese associate.

### **4.1 RISULTATI DELL'INDAGINE DIRETTA**

#### ***4.1.1 Dotazioni strutturali, produzione conferita e numero dei soci***

Le cooperative oggetto dello studio sono 13, localizzate in Emilia Romagna, nei comuni di: San Possidonio (MO), Campogalliano (MO), Lugo (RA), Medicina (BO), Castelfranco Emilia (MO), Sorbara di Bomporto (MO), Monestirolo (FE), Faenza (RA), San Felice sul

Panaro (MO), Pontelangorino (FE), Mesola (FE), Imola (BO), Ravenna, Castel San Pietro Terme (BO).

In riferimento alla dotazione strutturale il 58% delle imprese opera con più di uno stabilimento produttivo o di stoccaggio. Solo una cooperativa non ha nessuno stabilimento produttivo. Complessivamente le 13 cooperative possiedono 39 stabilimenti per una capacità frigorifera di 350.000 Ton<sup>1</sup> pari al 58% circa della capacità frigorifera regionale<sup>2</sup>.

Sotto il profilo organizzativo, sono cooperative di primo grado<sup>3</sup> che svolgono le funzioni tradizionali di intermediazione cooperativa per i soci (prestazioni di servizi, lavorazione e commercializzazione dei prodotti) nell'ambito di esercizio dell'attività agricola definita dall'articolo 2135 c.c. e dalla normativa vigente nazionale e dell'UE.

Vi aderiscono circa 15.000 produttori agricoli. Nel periodo di analisi, hanno conferito un numero poco inferiore alla metà dei soci<sup>4</sup>, con una superficie dedicata di 27.750 ha prevalente indirizzo frutticolo (più del 60% in quantità).

Il fatturato complessivo delle 13 cooperative tocca 416 milioni di euro (2006) alimentati in gran parte dal mercato dell'ortofrutta (350 milioni di euro, pari all'84%)

In altri termini la produzione ortofrutticola di meno della metà dei soci assicura l'84% del giro d'affari delle cooperative.

La commercializzazione dei prodotti conferiti riflette un tradizionale panorama frammentato del comparto ortofrutticolo per numerosità e per dimensioni ridotte dei soggetti operanti e per le modalità di vendita.

Infatti la commercializzazione da parte delle cooperative avviene, nella maggior parte dei casi, direttamente a terzi che possono essere altri intermediari, commercianti, o altre società, prevalentemente all'ingrosso ma anche al minuto.

---

<sup>1</sup> Dati Apo Conerpo su [http://www.apoconerpo.com/apoc/viewnode.do?pagine\\_name=-3529329303360169978+company.basesoc](http://www.apoconerpo.com/apoc/viewnode.do?pagine_name=-3529329303360169978+company.basesoc)

<sup>2</sup> Dati del Criof (Centro sperimentale di conservazione e trasformazione), dell'Università di Bologna sullo status tecnologico degli impianti ortofrutticoli in Regione. Secondo il rapporto in Emilia-Romagna operano, fra stabilimenti cooperativi e privati, 95 centrali di condizionamento, dotate di oltre 2.000 celle frigorifere con una capacità di freddo di circa 2.380.000 m<sup>3</sup> e una capacità di conservazione di quasi 600.000 t.

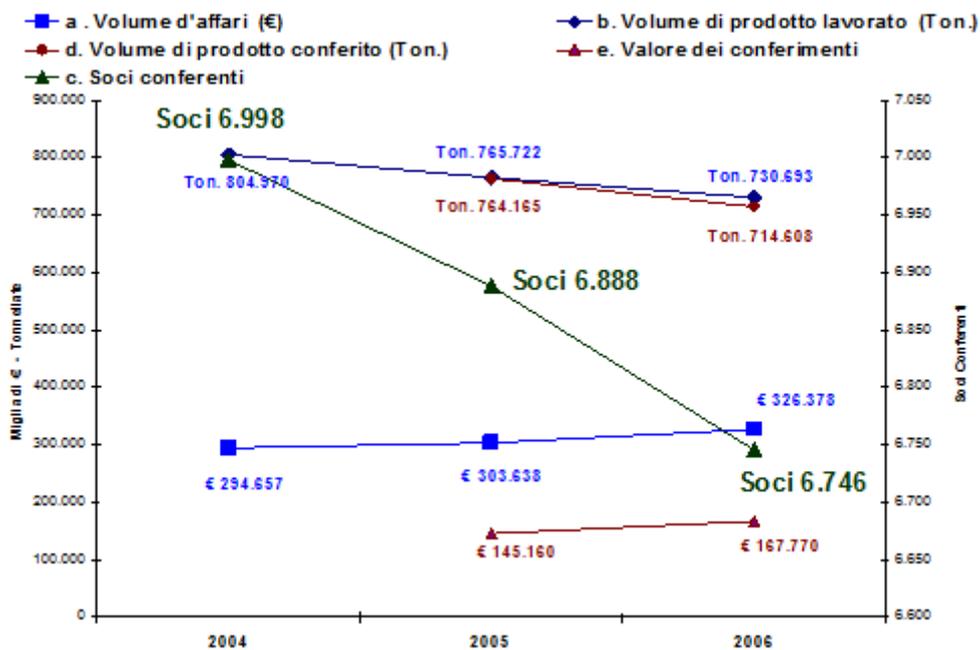
<sup>3</sup> La base sociale è costituita da soggetti che possono essere sia persone fisiche che persone giuridiche

<sup>4</sup> In tutte le cooperative vige l'obbligo nel conferimento, ma, per quanto riguarda i prodotti orticoli, i soci sono obbligati ad effettuare un conferimento nell'arco di più anni.

I canali commerciali con la grande distribuzione e per l'export, avvengono solitamente tramite alcune società commerciali collegate, mentre in pochissimi casi sono stati rilevati accordi diretti per prodotti a marchio o con disciplinari di produzione.

L'andamento di dati strutturali importanti desta qualche interrogativo sulle prospettive di stabilità e sviluppo (si veda il grafico n. 1).

**Grafico n. 1 Produzione conferita, commercializzata e numero soci**



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci e questionario

Nel triennio considerato il numero dei soci conferenti di ortofrutta diminuisce; questo fenomeno non è necessariamente negativo, se si accompagna a processi di ristrutturazione delle aziende agricole con un conseguente potenziamento delle produzioni. Nel caso specifico invece, con i soci diminuiscono anche i conferimenti e le quantità lavorate, anzi i conferimenti più delle quantità lavorate. Ciò comporta un maggior ricorso agli acquisti, effettuati presso altri fornitori di materie prime agricole che non sono soci della cooperativa.

Seppur nel rispetto dei requisiti quantitativi della mutualità prevalente, previsti dall'articolo 2513<sup>5</sup>, il ricorso a fornitori terzi, se è rivolto alla “pura” commercializzazione di prodotti, per la creazione di valore, potrebbe in alcuni casi confliggere con la spinta all'innovazione delle attività realizzate a monte dei soci. Ovvero l'impresa potrebbe approvvigionarsi fuori, di prodotti che potrebbero produrre i soci, invece di spingere questi ultimi all'innovazione per il completamento della gamma dei prodotti.

Se nel 2005 i prodotti lavorati superano di 557 ton quelli conferiti, nel 2006 il ricorso a terzi arriva 16.000 ton; tra il 2004 e il 2005 il prodotto lavorato si riduce di 74.000 ton.

I ricavi mostrano invece un aumento per quanto leggero, e così il valore dei conferimenti, cioè la remunerazione ai soci per i prodotti ortofrutticoli conferiti.

Il valore dei conferimenti si porta circa al 50% dei ricavi: il che lascia poco posto alla formazione di risorse interne per lo sviluppo dell'impresa.

Facendo un confronto sull'incidenza dei consumi<sup>6</sup> sul valore della produzione tra:

- le coop ortofrutticole nazionali,
- le imprese non cooperative ortofrutticole,
- le cooperative indagate,

Considerando la media dei valori dal 2003 al 2006 si osserva che:

- l'incidenza dei consumi per le cooperative oggetto di indagine rappresenta il 68,24%,
- il dato nazionale delle coop ortofrutticole è pari al 70,5%<sup>7</sup>,
- per le imprese non cooperative è pari al 77,3%<sup>8</sup>.

L'incidenza dei consumi, e più in particolare dei costi di approvvigionamento, sul fatturato, dovrebbe assumere generalmente una rilevanza superiore nell'attività delle cooperative, per la massimizzazione del valore di trasformazione delle materie prime, rispetto a quanto può verificarsi invece in imprese non cooperative.

---

<sup>5</sup> L'articolo 2153 c.c. ultimo comma “ nelle cooperative agricole la condizione di prevalenza sussiste quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al 50% della quantità o del valore totale dei prodotti.

<sup>6</sup> Nella voce consumi confluiscono i valori dell'acquisto di materie prime tra cui la remunerazione dei conferimenti. Nell'indagine sono state separate le due componenti di costo, ma ciò non è stato possibile per i dati delle imprese nazionali.

<sup>7</sup> Elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

<sup>8</sup> Elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

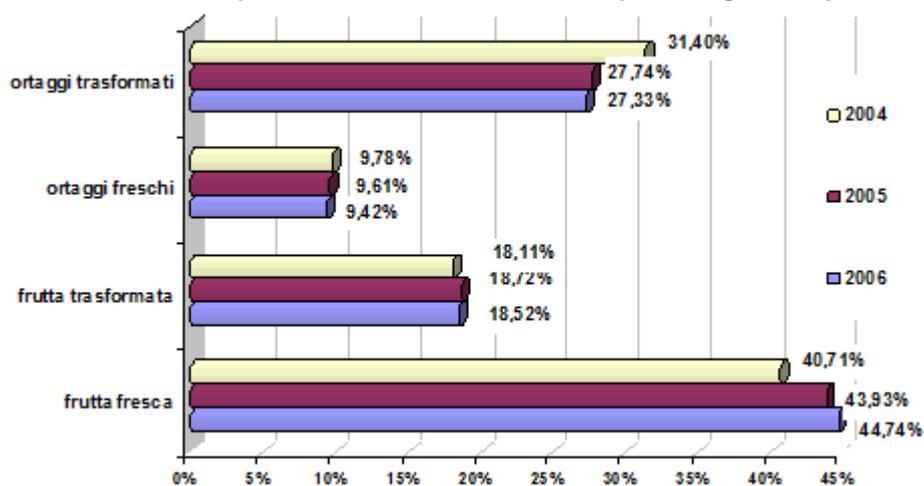
Il dato qui è in controtendenza, infatti nelle imprese commerciali assume valori molto elevati; si verifica talvolta che il valore di acquisto dei prodotti risulta molto vicino al fatturato.

La spiegazione più plausibile a questo risultato è che molte imprese commerciali, a differenza delle cooperative, si occupano solo della fase commerciale.

#### 4.1.2 La produzione commercializzata

Le cooperative sono orientate alla commercializzazione di prodotti freschi, specialmente di frutta; negli ortaggi prevale la parte trasformata (grafico n. 2).

**Grafico n. 2 Volume della produzione commercializzata per categoria di prodotto 2004-2006**



Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario

I conferimenti frutticoli dei soci sono concentrati su pere e nettarine, queste due specie insieme ai kiwi e alle pesche rappresentano il 66,2% dei conferimenti (tabella n. 1).

**Tabella n. 1 Conferimenti frutta, quantità e valori 2005-2006**

Frutta	2006			Variazioni % 2005-2006		
	a. Quantità (t)	b. Valore (€)	c. Valore per Kg (b/a)/1000	a. Quantità (t)	b. Valore (€)	c. Valore per Kg (b/a)/1000
Pere	186.232	57.244.851	€ 0,307	24,86%	21,62%	-2,60%
Nettarine	79.696	28.310.786	€ 0,355	-9,09%	64,31%	80,73%
Kiwi	48.537	18.811.737	€ 0,388	41,61%	18,69%	-16,18%
Pesche	44.046	15.593.297	€ 0,354	-11,88%	46,37%	66,10%
Mele	28.602	5.262.766	€ 0,184	-23,41%	5,57%	37,83%
Susine	14.000	6.295.395	€ 0,450	-0,97%	27,53%	28,78%
Ciliegie	6.040	2.775.827	€ 0,460	0,23%	1,53%	1,29%
Altri	4.711	2.327.672	€ 0,494	39,71%	48,74%	6,46%
<b>Totali</b>	<b>411.864</b>	<b>136.622.332</b>	<b>€ 0,332</b>	<b>7,83%</b>	<b>30,09%</b>	<b>20,64%</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario

Più frammentata la produzione orticola, che si caratterizza anche per il peso del pomodoro da industria. Con la metà dei conferimenti realizza però un 1/3 del valore, spiegando così la tendenza alla contrazione della coltura (tabella n. 2).

**Tabella n. 2 Conferimenti ortaggi, quantità e valori 2005-2006**

Ortaggi	2006			Variazioni % 2005-2006		
	a. Quantità (t)	b. Valore (€)	c. Valore per Kg (b/a)/1000	a. Quantità (t)	b. Valore (€)	c. Valore per Kg (b/a)/1000
Pomodori Ind.	134.730	8.115.997	€ 0,060	-22,23%	-36,86%	-18,81%
Cipolla	29.523	4.481.629	€ 0,152	-2,28%	57,56%	61,23%
Patate	32.695	3.285.352	€ 0,100	-0,19%	52,99%	53,29%
Fragole	1.366	2.045.201	€ 1,497	2,32%	11,32%	8,79%
Piselli ind.	7.841	1.980.244	€ 0,253	-23,20%	-12,10%	14,46%
Fagiolini	4.948	1.220.338	€ 0,247	-15,92%	-6,00%	11,80%
Spinacio	6.907	844.320	€ 0,122	18,86%	13,49%	-4,52%
Meloni	1.687	634.275	€ 0,376	-29,59%	39,69%	98,40%
Cocomeri	2.498	292.030	€ 0,117	-37,88%	-24,00%	22,34%
Bieta	3.413	275.648	€ 0,081	10,20%	0,90%	-8,44%
Carote	2.045	268.282	€ 0,131	28,83%	40,22%	8,84%
Altri	35.857	2.363.037	€ 0,066	-8,43%	29,86%	41,82%
<b>Totali</b>	<b>263.510</b>	<b>25.806.353</b>	<b>€ 0,098</b>	<b>-14,92%</b>	<b>-4,77%</b>	<b>11,92%</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario

Difficile fornire un commento sulla congruità dei prezzi all'origine rispetto a quelli dei prodotti ortofrutticoli della Regione. Il mercato è da sempre caratterizzato da un'elevata

volatilità dei prezzi e da forti oscillazioni, che, soprattutto negli ultimi anni, ha avuto variazioni congiunturali anche molto al di sopra della norma.

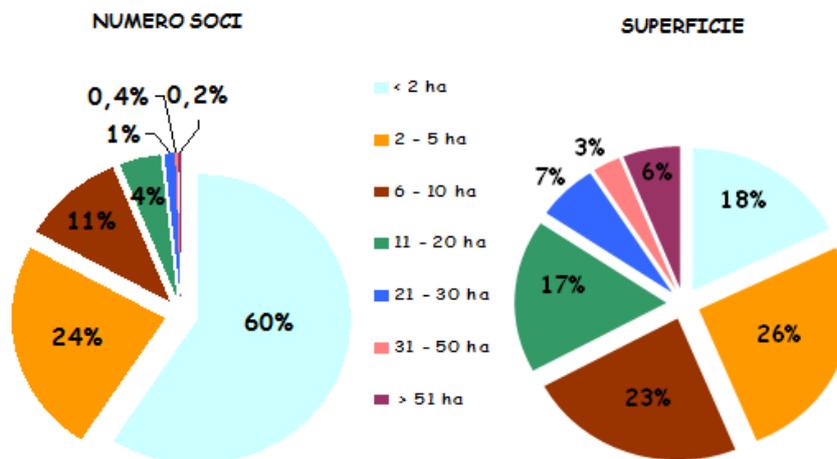
### 4.1.3 La differenziazione della base sociale

La differenziazione della base sociale rispecchia quella ben nota delle aziende agricole italiane.

L'abbiamo analizzata in rapporto a 4 elementi:

1. superficie ortofrutticola (grafico n. 3),
2. liquidazione ai soci (grafico n. 4),
3. capitale sociale (grafico n. 5),
4. prestito sociale (grafico n. 6).

**Grafico n. 3 Distribuzione dei soci per classi di superficie ortofrutticola**



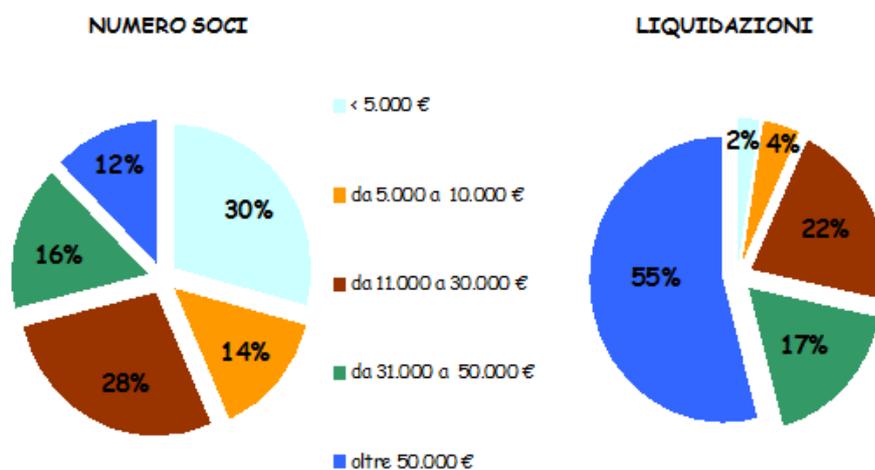
Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario

Il 60% dei soci ha superfici ortofrutticole inferiori a 2 ha, con il 18% della superficie totale vincolata, all'estremo, l'1,6% dei soci con superfici superiori a 20 ha dispone del 15% della superficie totale. In mezzo ci sono una fascia di aziende tra 2-5 ha che interessa il

24% dei soci con il 26% della superficie e poi aziende più consistenti che incidono sulla superficie gestita in misura ben più rilevante che sul numero dei soci quelle tra 6-10ha fanno capo all'11% dei soci con il 23% della superficie e quelle tra 11-20 ha con solo il 4% dei soci arrivano al 17% della superficie di conferimento.

Riassumendo il 56% della superficie di conferimento alle cooperative è assicurato da poco più del 16% dei soci.

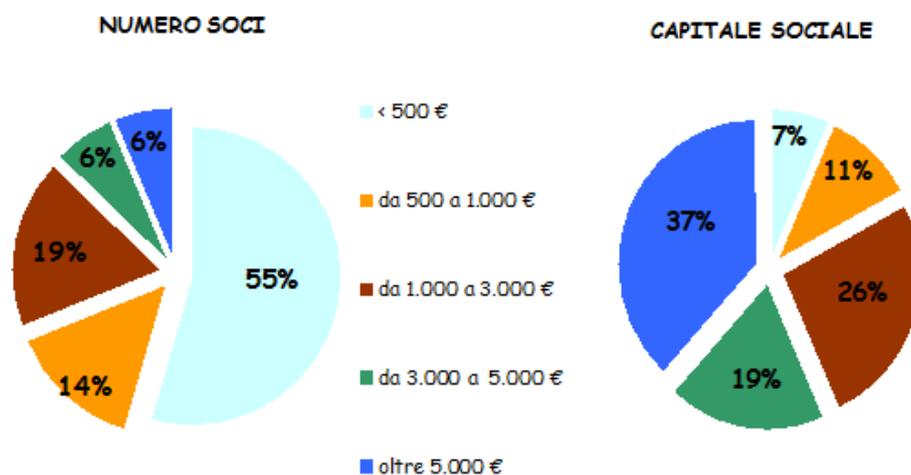
Grafico n. 4 Distribuzione dei soci per classi di liquidazione



Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario

La distribuzione dei soci per classe di liquidazione (valore dei conferimenti) rispecchia ovviamente la situazione: il 30% dei soci riceve meno di 5.000 € a campagna e incide per il 2% sul valore complessivo dei conferimenti; all'estremo, il 12% ha conferimenti oltre 50.000 € e assorbe il 55% del totale.

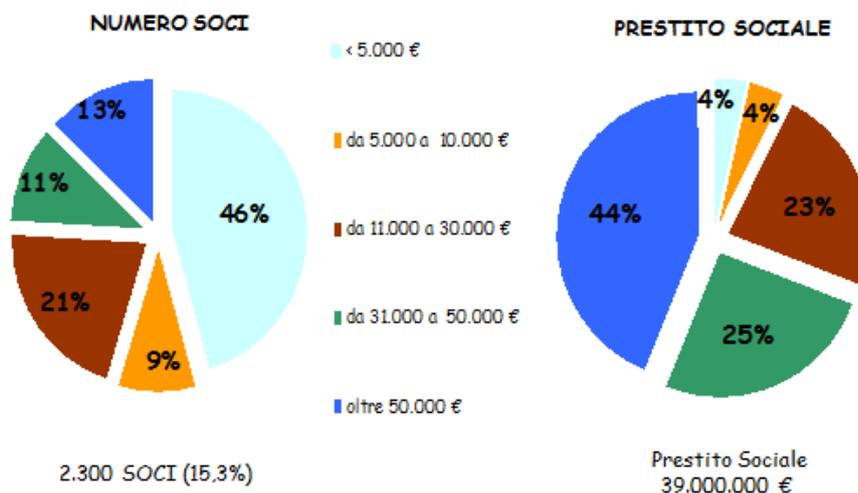
**Grafico n. 5 Distribuzione dei soci per classi di capitale sociale<sup>9</sup>**



Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario e dati bilanci di esercizio

La partecipazione dei soci al capitale sociale riflette la frammentazione della base sociale (grafico n. 7).

**Grafico n. 6 Distribuzione dei soci per classi di prestito sociale**



Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario e dati bilanci di esercizio

Il 55% dei soci contribuisce al 7% del capitale sociale con quote inferiori a 500€, la soglia sopra la quale l'incidenza sulla formazione del capitale supera in percentuale quella del numero dei soci scatta dalla partecipazione compresa tra 1000-3000€ 19% dei soci e 26%

<sup>9</sup>I soci sovventori sono esclusi.

del capitale sociale. Poi la forbice si allarga: i soci con quote oltre 5.000€ sono il 6% e formano il 37% del capitale sociale<sup>10</sup>.

La diffusione del prestito sociale riflette il profilo economico dei soci in modo accentuato. Intanto una prima considerazione: su 15.000 soci, quelli coinvolti nel prestito sono il 15% circa.

Il prestito ammonta (2006) a 39 milioni di €, la fascia di prestito fino a 10.000 € contribuisce per l'8% al totale e coinvolge il 54% dei soci. Poi, la relazione inversa tra numero dei soci e loro contributo al prestito si accentua: all'estremo, i soci che depositano più di 50.000€ sono il 13% e alimentano il 44% del prestito totale a disposizione delle cooperative.

#### ***4.1.4. Ricambio generazionale, disponibilità alle innovazioni***

La prevalenza di piccole aziende con scarso spessore economico si connette con l'invecchiamento dei conduttori e con il problema della successione nell'attività agricola.

In confronto con altri paesi dell'UE, l'Italia conta una delle più basse presenze di giovani agricoltori: nel 2005, solo il 3% di essi aveva meno di trentacinque anni<sup>11</sup>, a fronte di una media europea prossima al 7%, con una tendenza alla riduzione e con un incremento, seppur lieve, del numero di conduttori agricoli con più di sessantacinque anni (+0,4%).

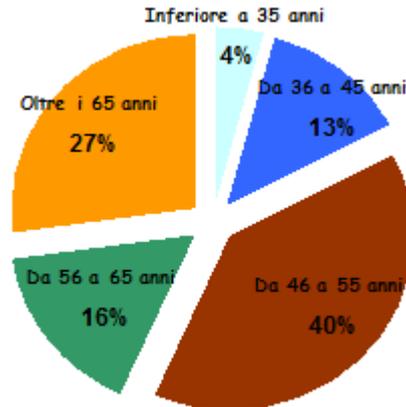
I soci delle cooperative in esame non fanno eccezione: solo il 4% ha meno di 35 anni; fino a 45 anni sono il 17%, il 27% ha più di 65 anni (grafico n. 7)

---

<sup>10</sup> Per legge la quota massima di partecipazione individuale a una cooperativa è di 100.000€ con un valore nominale di ciascuna azione o quota compresa tra 25 e i 500€. Questi limiti non si applicano a soci diversi dalle persone fisiche ed ai sottoscrittori degli strumenti finanziari, dotati di diritti di amministrazione (art.2525 c.c.)

<sup>11</sup> Dati dell'Osservatorio per l'imprenditorialità giovanile in agricoltura" su "Le misure per i giovani agricoltori nella politica di sviluppo rurale 2007-2013" INEA 2010

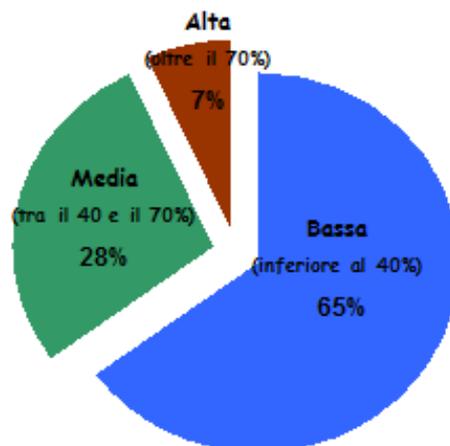
**Grafico n. 7 Ricambio generazionale: età dei soci**



Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario 2006

Questo dato, connesso con il peso di piccole aziende a basso profilo economico (in termini di superficie frutticola, di partecipazione al valore di conferimento), che però sono localizzate nelle aree più avanzate d'Italia dal punto di vista industriale, rende evidente la fragilità della base sociale. Un altro elemento a conferma è dato dalla scarsa propensione al ricambio generazionale (grafico n. 8).

**Grafico n. 8 Possibilità di continuità dell'attività da parte di un successore familiare**



Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario

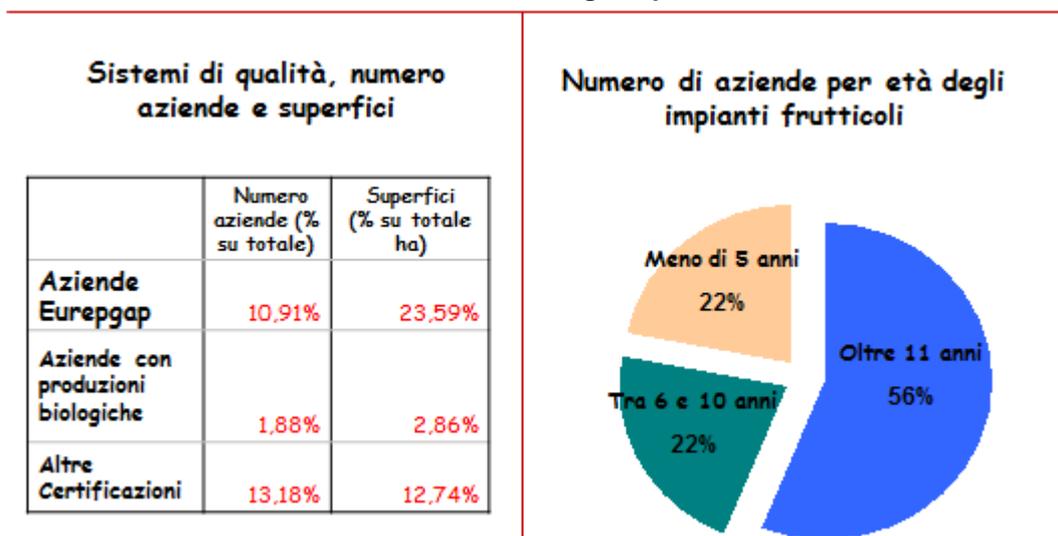
Il fenomeno si spiega con motivazioni economiche: i redditi derivanti dal settore primario sono in media più bassi rispetto a quelli derivanti dagli altri settori; e anche con motivazioni sociali: la qualità della vita degli agricoltori è fortemente condizionata dal luogo in cui si esercita l'attività aziendale, spesso carente nell'offerta di servizi.

La scarsa presenza di giovani è un elemento negativo non solo per gli effetti che ne derivano in termini di generale abbandono delle attività, ma anche per la perdita di dinamicità (nel senso più lato del termine) imprenditoriale.

La scarsa propensione al ricambio generazionale pone problemi nel ruolo della cooperativa sia per quanto riguarda la continuità nel tempo dell'approvvigionamento, e sia in termini di competitività nell'importante sforzo di ammodernamento e di innovazione in direzione della qualità e della sua certificazione.

La tendenza o meno a innovazioni tecniche è in linea con le osservazioni fin qui condotte (grafico n. 9).

**Grafico n. 9 - Caratteristiche degli impianti ortofrutticoli**



Fonte: nostre elaborazioni su dati questionario

Impianti frutticoli giovani, con meno di 5 anni, caratterizzano solo il 22% delle aziende; limitate sono l'adesione a sistemi di qualità, il 24% con il 35% della superficie.

## 4.2 GLI STATUTI DELLE IMPRESE COOPERATIVE: TRA TRADIZIONE ED AUTONOMIA

Il principio informativo della recente riforma del diritto societario<sup>12</sup> è la valorizzazione dell'autonomia statutaria.

L'autonomia statutaria va intesa non come arbitrio, mancanza di regole organizzative, ma piuttosto come flessibilità delle stesse, in modo da poter individuare gli strumenti più adatti ad affrontare i problemi che via via si pongono alle imprese.

E' significativo che nella maggior parte dei casi, le nuove norme hanno un carattere derogabile<sup>13</sup> e quindi non confliggono con i vecchi statuti, o hanno un carattere imperativo, ma non confliggente.

Per questo il cambiamento dei vecchi statuti va interpretato come una opportunità di crescita, attraverso l'introduzione di clausole contrattuali più attente alle specificità e alle esigenze delle imprese nei vari contesti<sup>14</sup>.

Scrivava Vietti, considerato il padre della riforma, *“Il problema è quello di arricchire sempre più le differenze...di non pensare che gli strumenti sono buoni per tutti le stagioni e per tutte le configurazioni economiche<sup>15</sup>”*. Questo vale sia per le società di capitali che per le cooperative, anche se: *“non si può ragionevolmente immaginare di estendere senza difficoltà alle cooperative istituti che suppongono il fine di lucro e che dipendono dalla configurazione capitalistica dell'assetto societario”*.

Ciò non esclude, peraltro, che alcuni istituti possano essere ripensati in modo innovativo assicurando la tutela più adeguata dell'esigenza sostanziale senza contraddire al carattere mutualistico e alla struttura tecnica della cooperazione.

---

<sup>12</sup>Decreto Legislativo 17 gennaio 2003, n. 6 "Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366"

<sup>13</sup> Si vedano le osservazioni e i casi illustrati in "Diritto Societario-Obiettivo Riforma" n.1 Il periodo transitorio Ed. Il Sole 24 Ore, gli speciali di norme e tributi. 24 Novembre 2003

<sup>14</sup> La riforma è entrata in vigore il 1° gennaio 2004; però già nel 2003, dalla pubblicazione del D.lg 17 gennaio 2003, n. 6 nella Gazzetta Ufficiale (22 gennaio 2003, supplemento alla G.U. n.17) negli atti costitutivi di nuove società e in sede di modifica degli statuti di società già costituite, si potevano allegare statuti redatti secondo le nuove disposizioni, che avrebbero avuto efficacia dal 1° gennaio 2004

<sup>15</sup> M. Vietti, Nuove società per un nuovo mercato - La riforma delle società commerciali, Salerno Editrice, Roma, 2003

Questo significa assumere consapevolezza della possibilità di formulare una molteplicità di statuti disciplinari, tali da poter tener conto delle diverse occorrenze e delle diverse esigenze<sup>16</sup>.

Nei limiti accennati da M. Vietti (all'epoca Vietti era sottosegretario di stato alla giustizia ed ha presieduto la commissione che ha guidato la riforma nota anche per l'appunto "riforma Vietti") nelle cooperative l'autonomia statutaria può esprimersi su diversi aspetti importanti, quali:

- a. Il tasso di mutualità, per cui si possono avere cooperative a mutualità prevalente e cooperative diverse art. 2512 c.c.).
- b. L'opzione per le clausole di non lucratività: le cooperative a mutualità prevalente devono prevederle nello statuto ; però possono anche deliberarne la soppressione con le maggioranze previste per l'assemblea straordinaria ed entrando di conseguenza nella categoria delle cooperative diverse (art. 2514 c.c.).
- c. Il modello organizzativo: nelle cooperative con meno di 20 soci, o con un attivo dello stato patrimoniale non superiore a un milione di euro, è affidata allo statuto la scelta del modello s.r.l. (art. 2519 c.c.).
- d. Il sistema di amministrazione e controllo: tradizionale, dualistico, monistico
- e. Il principio di uguaglianza dei soci.
- f. La previsione dei ristorni
- g. La formazione del patrimonio netto e la destinazione degli utili annuali.

Per i punti a, b, c, d, si tratta di scelte che richiederanno anni per entrare a far parte della cultura cooperativa: secondo opinioni diffuse, almeno dieci-dodici dall'entrata in vigore della riforma.

Invece gli aspetti segnalati ai punti e, f, g sembrerebbero di più immediata introduzione e in grado di offrire forme di governance più attente alle attese individuali dei soci, alle loro aspettative come soggetti d'impresa. Vediamo se e come emergono negli statuti delle cooperative in esame.

---

<sup>16</sup> M. Vietti, Op. cit.

### 4.2.1 *L'uguaglianza dei soci*

Sintetizzata nella regola del voto capitario, è una norma fondante dell'organizzazione cooperativa e come tale è mantenuta dalla riforma del 2003, che, anzi, sembra rafforzarla quando impone espressamente il principio della parità di trattamento del socio nello svolgimento delle attività mutualistiche (art. 2516 e 2527 c.c.<sup>17</sup>)

Contemporaneamente però la stessa riforma affida a determinazioni statutarie la possibilità di prevedere:

- un voto plurimo nell'assemblea generale per i soci imprenditori<sup>18</sup> in rapporto all'intensità dello scambio mutualistico ed entro limiti certi (che ricalcano in parte quelli già posti per i soci sovventori con la legge n. 59 del 1992);
- l'attribuzione del diritto di voto nell'elezione del collegio sindacale (ove richiesto per legge<sup>19</sup>) in relazione al capitale o agli scambi mutualistici<sup>20</sup>.

Sono due norme innovative:

- la prima estende al socio imprenditore (come è tipicamente un socio conferente di prodotti ottenuti nella propria azienda agricola) il diritto già riconosciuto per i soci cooperatori persone giuridiche<sup>21</sup>, che possono esprimere fino ad un massimo di 5 voti, e per i soci finanziatori secondo la legge. n. 59 del 1992;

---

<sup>17</sup> Art. 2516 c.c. “nella costituzione e nell'esecuzione dei rapporti mutualistici deve essere rispettato il principio della parità di trattamento”.

Art. 2527 c.c. “L'atto costitutivo stabilisce i requisiti per l'ammissione di nuovi soci e la relativa procedura, secondo criteri non discriminatori, coerenti con lo scopo mutualistico e con l'attività economica svolta”.

<sup>18</sup> Art.2538 c.c., comma n.4:“Nelle cooperative i cui soci realizzano lo scopo mutualistico attraverso l'integrazione delle rispettive imprese o di talune fase di esse, l'atto costitutivo può prevedere che il diritto di voto sia attribuito in ragione della partecipazione allo scambio mutualistico. Lo statuto stabilisce un limite per il voto plurimo di tali categorie di soci, in modo che nessuno di essi possa esprimere più del decimo dei voti in ciascuna assemblea generale. In ogni caso, ad essi non può essere attribuito più di 1/3 dei voti spettanti all'insieme dei soci presenti o rappresentati in ciascuna assemblea generale”.

<sup>19</sup> Art. 2477 c.c. comma 2 “La nomina del collegio sindacale è obbligatoria se il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le S.p.A..

E' altresì obbligatoria se per due esercizi consecutivi siano stati superati due dei limiti indicati dal primo comma dell'art. 2435 bis (attivo patrimoniale: €3.125.000; vendite e prestazioni: €6.250.000; dipendenti-media esercizio: n.ro 50 unità).

L'obbligo cessa, se per due esercizi consecutivi, due dei predetti limiti non vengono superati”.

<sup>20</sup> Art. 2543 c.c., comma n. 2 “L'atto costitutivo può attribuire il diritto di voto nell'elezione dell'organo di controllo proporzionalmente alle quote o alle azioni possedute ovvero in ragione della partecipazione allo scambio mutualistico”.

<sup>21</sup> Art.2538 c.c., comma n. 3 “Ai soci cooperatori persone giuridiche l'atto costitutivo può attribuire più voti, ma non oltre cinque, in relazione all'ammontare della quota oppure al numero dei loro membri”.

- la seconda, e questa è una novità, supera il modello tradizionale del voto capitario nell'elezione dell'organo di controllo, e sposta il riferimento dalla persona del socio alla sua partecipazione, non solo agli scambi mutualistici, ma anche al capitale sottoscritto. In altri termini: attraverso gli statuti si opera un cambiamento nella figura del socio, che finisce per contare sul piano organizzativo, non solo per quello che è nella società, e rispetto alla società, ma per quello che è nell'impresa e rispetto all'impresa<sup>22</sup>.

La norma sui ristorni<sup>23</sup> che distingue tra ripartizione e distribuzione degli stessi conferma questa interpretazione: il ristorno è ripartito tra i soci in proporzione alla quantità e alla qualità degli scambi mutualistici ma sarà l'assemblea a deliberarne le modalità di distribuzione; non solo come integrazione del valore del conferito, ma anche con l'emissione di strumenti finanziari, o con l'aumento proporzionale delle rispettive quote o con l'emissione di nuove azioni, anche in deroga ai limiti di legge.

**Da notare:** gli statuti delle cooperative in esame non prevedono il voto plurimo ex art.2538, comma 4.

All'articolo che disciplina il voto si legge “ciascun socio persona fisica ha un solo voto, qualunque sia l'ammontare della sua partecipazione”.

Il voto plurimo è ammesso solo nei casi consueti: per il socio persona giuridica (5 voti) e per il socio finanziatore (fino ad un massimo di un 1/3 dei voti in assemblea), così come prevede la legge 59/92.

---

<sup>22</sup>Francesco Vella– Gli statuti delle imprese cooperative dopo la riforma del diritto societario, Giappichelli Editore 2004 Torino (p.52)

<sup>23</sup> Art. 2545 sexies c.c. :

-“L'atto costitutivo determina i criteri di ripartizione dei ristorni ai soci proporzionalmente alla quantità e qualità degli scambi mutualistici”.

- “Le cooperative devono riportare separatamente nel bilancio i dati relativi all'attività svolta con i soci, distinguendo eventualmente le diverse gestioni mutualistiche”.

- “L'assemblea può deliberare la ripartizione dei ristorni a ciascun socio anche mediante aumento proporzionale delle rispettive quote o con l'emissione di nuove azioni, in deroga a quanto previsto dall'articolo 2525, ovvero mediante l'emissione di strumenti finanziari”.

L'art.2525 c.c. stabilisce i limiti della partecipazione dei soci al capitale sociale

#### ***4.2.2 La previsione dei ristorni***

Il ristorno è quella parte del reddito di gestione che può essere girata ai soci secondo la quantità e la qualità della loro prestazione. E' considerato lo strumento di attuazione della mutualità, là dove dottrina e legislazione riconoscono con chiarezza che i soci cooperatori, attraverso l'impresa in comune, ricercano condizioni economiche migliori di quelle offerte dal mercato (si tratti di prezzi, di costi, di lavoro).

Il caso italiano è un po' diverso, un riferimento così esplicito alla ricerca di migliori condizioni di mercato non esiste, anche se la relazione al codice del 1942, paragrafo 1025, definiva come scopo mutualistico della società cooperativo quello di offrire al socio condizioni più favorevoli di quelle di mercato; negli stessi termini si era espressa la commissione incaricata dei lavori preparatori del decreto legislativo n.6/2003 (legge delega).

Però, sia nel 1942 che nel 2003, quella definizione è stata abbandonata nel testo di legge per il timore che lo scopo potesse trasformarsi in un diritto del socio con conseguenti problemi nei rapporti interni, fino ad arrivare a forme di contenzioso giudiziario <sup>24</sup>. Lo scopo mutualistico che si può desumere oggi dagli art.2511 e 2512 c.c. si rifà alla nozione di mutualità come gestione di servizio, come reciprocità di prestazioni tra società e soci. Questo non esclude naturalmente conflitti interni proprio tra società e soci: la società ha insita una tendenza all'accumulo più che alla distribuzione, mentre i soci a loro volta, possono esasperare una concezione contrattualistica del rapporto mutualistico anche tra soci e soci.

Il ristorno è introdotto dalla legge (con l'art.2545 sexies) che però lo rimanda all'atto costitutivo e quindi allo statuto, ed affida ad una delibera assembleare le modalità di distribuzione. Commenta Michele Vietti "... *si è scelta una visione sintetica della norma, con un rinvio a disciplina statutaria e con l'esclusione di previsioni di legge che configurassero il ristorno come una pretesa assoluta o un diritto soggettivo dei cooperatori. Invero, un ipotetico diritto a condizioni di favore (risparmi di spesa, aumento*

---

<sup>24</sup> A.Bassi – Principi generali di riforma della società cooperative – Giuffrè Editore, Milano 2004 p.33 e seguenti

*di retribuzione) potrebbe porsi in contrasto con la protezione dell'interesse sociale e potrebbe indurre i soci a posizioni di alterità o di antagonismo rispetto alla cooperativa<sup>25</sup>,*

L'interpretazione di Michele Vietti ha fatto scuola.

*“ Il fatto che il legislatore abbia inserito la previsione dei ristorni nell'art. 2521 c.c. tra gli elementi dell'atto costitutivo, porterebbe a considerarli come istituto coesenziale dell'ente cooperativo, pur con una certa libertà di definizione dei criteri di determinazione. Questo non vuol dire che nel sistema codicistico che si va delineando il socio cooperatore abbia senz'altro diritto al ristorno, ma – piuttosto – che il ristorno deve (la sottolineatura è nel testo) essere contemplato negli statuti come meccanismo obbligatorio per assicurare, sebbene “tendenzialmente” e in modo indiretto il vantaggio mutualistico. Chi espone abbozzerebbe quindi l'idea secondo cui sarebbe oggi inammissibile una clausola statutaria che espressamente escludesse la configurabilità dei ristorni (clausola anti-ri-tribuzione)<sup>26</sup>.*

**Da notare:** lo statuto della maggior parte delle cooperative in esame esclude la possibilità del ristorno. Chi lo ammette, lo fa in modo ambiguo; infatti si stabiliscono i seguenti principi, in linea con la normativa:

- l'organo amministrativo che redige il progetto di bilancio può apportare somme al conto economico a titolo di ristorno, qualora lo consentano le risultanze dell'attività mutualistica;
- è l'assemblea, in sede di approvazione del bilancio, a deliberare sulla destinazione del ristorno;
- la ripartizione del ristorno ai singoli soci dovrà in ogni caso essere effettuata considerando la quantità e la qualità degli scambi mutualistici intercorrenti tra la cooperativa e il socio stesso, secondo quanto previsto in apposito regolamento.

Queste disposizioni si trovano in calce all'articolo degli statuti relativi a “vantaggio mutualistico”.

---

<sup>25</sup> M. Vietti – Nuove società per un nuovo mercato: la riforma delle società commerciali – SALERNO Editrice, Roma 2003 – Pag.319 e seguenti.

<sup>26</sup> Ettore Rocchi – La nuova disciplina dei ristorni – in F. Vella (a cura di) Gli Statuti delle imprese cooperative – Giappichelli Editore, Torino 2004 pag. 55 e seguenti.

Il vantaggio mutualistico è dichiarato “*insito nella valorizzazione dei prodotti conferiti dai soci: valorizzazione ottenuta in base ai risultati della gestione, intesi come esclusiva differenza tra i proventi di gestione derivanti dalla vendita dei prodotti ottenuti e i proventi accessori e gli oneri di gestione e accessori*”.

Stando così le cose, su che base si calcolano e che senso avrebbero i ristorni?

#### **4.2.3 Formazione del patrimonio netto e destinazione degli utili annuali**

Dal punto di vista contabile il patrimonio netto rappresenta la differenza tra attività e passività; dal punto di vista finanziario rappresenta le fonti di finanziamento proprie: quelle conferite dai soci/azionisti e quelle generate dalla gestione.

Questo vale per una società di capitali come per una società cooperativa.

E' negli aggregati che emergono le specificità in una cooperativa: la variabilità del capitale sociale, le diverse categorie di soci, la configurazione delle riserve e degli utili.

La cooperativa è una società a capitale variabile conseguenza del principio della porta aperta, dell'eventualità di soci finanziatori, della possibile rivalutazione del capitale sottoscritto dal socio per destinazione a tale scopo dei dividendi (L.59/92, art 7) e dei ristorni (D.lgs. 6, 2003).

Questo significa che da un anno all'altro il capitale sociale può presentare differenze sensibili, senza bisogno di una decisione dell'assemblea straordinaria (come invece si verifica nelle società di capitali)

Solo il bilancio di esercizio dà la misura del capitale sociale, alla data appunto del bilancio. Il capitale sociale ha componenti diverse, secondo le innovazioni portate dalla L.59/92, per cui è necessaria la distinzione tra capitale sociale dei soci cooperatori, dei soci finanziatori, delle azioni di partecipazione cooperativa.

A sua volta, il D.lgs. 6-2003 ha esteso alle società cooperative che adottano la forme delle S.p.A. la possibilità di emettere strumenti finanziari diversi in analogia appunto a quanto previsto per le S.p.A. <sup>27</sup>.

Alcuni di questi strumenti hanno carattere di azione, per cui, ove siano emessi, è necessaria la loro specificazione in un aggregato specifico del capitale sociale.

---

<sup>27</sup> Art. 2526 c.c.

Anche l'aggregato riserve in parte è simile a quanto si verifica nelle S.p.A. e in parte riflette la specificità cooperativa.

Così, la riserva per il sovrapprezzo delle azioni, per le azioni proprie in portafoglio, la riserva legale, la riserva di rivalutazione (in seguito a specifiche leggi di rivalutazione per portare il valore di determinati cespiti immobiliari da quello storico a quello del momento) hanno lo stesso significato contabile ed economico in entrambe le tipologie societarie<sup>28</sup>.

E' invece tipica delle cooperative la destinazione obbligatoria del 3% degli utili di esercizio come contributo ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione (ex L.59/92, art. 10).

Possono esserci altre riserve, indicate distintamente: statutarie, straordinarie, facoltative, che rispondono a finalità definite. Comunque le cooperative a mutualità prevalente che si definiscono "non lucrative" hanno l'obbligo dell'indivisibilità delle riserve ai soci, sia durante la vita della cooperativa che in fase di liquidazione (quando il patrimonio residuo sarà devoluto ai fondi mutualistici destinatari del 3% del reddito annuo di esercizi).

Non ha senso in una cooperativa la voce "utili/perdita di esercizio portati a nuovo", perché gli utili vanno totalmente ripartiti nell'anno di formazione, e le perdite dovrebbero essere coperte anche con l'utilizzo delle riserve indisponibili per i soci, (dopo che siano esaurite le riserve che la società aveva destinato ad operazioni di aumento del capitale e quelle che possono essere ripartite tra i soci in caso di scioglimento della società<sup>29</sup>). Nel momento in cui approva il bilancio di esercizio l'assemblea delibera sul trattamento degli utili residui dopo le due destinazioni obbligatorie (riserva legale e fondo sviluppo cooperativo).

Lo schema è il seguente :

- dividendi,
- rivalutazione gratuita del capitale,
- remunerazione strumenti finanziari,
- ristorni,
- riserve statutarie,

---

<sup>28</sup> Si può rilevare che una cooperativa è obbligata alla riserva legale (30% del risultato netto di esercizio) vita natural durante, mentre una società di capitale fino a quando l'ammontare della riserva si porta a 1/5 del capitale sociale.

<sup>29</sup> Art. 2543 – ter c.c. comma 2

- riserve facoltative.

I dividendi ai soci cooperatori da attribuire al capitale versato, possono essere distribuiti solo se il rapporto tra patrimonio netto e indebitamento è superiore a  $\frac{1}{4}$ <sup>30</sup> e in misura limitata, in base ai criteri di non lucratività<sup>31</sup> (pari all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti; i dividendi ai soci finanziatori (ex 1.59/92) possono superare di due punti quelli previsti per i soci ordinari e non sono soggetti all'indice N/T); la remunerazione di strumenti finanziari diversi (D.lgs. 6/2003) così come i loro eventuali diritti amministrativi sono fissati dagli statuti.

In pratica, per quanto rimane dell'utile netto dopo le destinazioni vincolate (riserva legale e fondo sviluppo cooperazione) sono i soci in assemblea o indicazioni statutarie a scegliere: tra ristorni e remunerazione del capitale sotto forma di rivalutazione gratuita; tra quanto può essere erogato come uscita e quanto può essere capitalizzato (riserve, capitalizzazione dei dividendi e del ristorno)

Ricordo che nelle cooperative a mutualità prevalente le riserve di qualunque tipo sono indivisibili, sia durante la vita della società che nella liquidazione della stessa.

**Da notare:** gli statuti delle cooperative studiate sono piuttosto scarni riguardo alle due voci in esame: formazione del patrimonio netto e destinazione degli utili.

In fatto di elementi costitutivi del patrimonio netto, tutti gli statuti prevedono la costituzione di fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o per il potenziamento aziendale e l'adozione di procedure di programmazione pluriennale finalizzate allo sviluppo e/o all'ammodernamento aziendale: tutte pre-condizioni per poter aprire il capitale sociale a soci finanziatori e ad azioni di partecipazione cooperativa (come previsto dalla 1.59/92); solo due statuti prevedono espressamente i soci sovventori e le azioni di partecipazione cooperativa fissandone i diritti (ex 1.59/92, ripresi dal D.lgs. 6/2003) e anche il valore dei conferimenti: in genere, per quanto riguarda i soci sovventori, i conferimenti (denaro –beni in natura – crediti) sono rappresentati da azioni nominative trasferibili del valore di euro 516,45 ciascuna, con un numero minimo per ciascun socio di 50 azioni; le azioni di partecipazione cooperativa hanno un valore nominale di € 500 e

---

<sup>30</sup> Art.2545 sexties c.c.

<sup>31</sup> Art. 2514 c.c.

possono essere emesse per un ammontare fino al valore contabile del patrimonio netto o delle riserve indivisibile, quali risultano dall'ultimo bilancio certificato e depositato presso il ministero delle attività produttive.

Nella realtà delle cose – come sarà evidente dall'analisi patrimoniale e finanziaria delle cooperative – i soci finanziatori sono presenti in pochi casi e si accentrano su 1-2 figure, con un apporto però di capitale che supera quello dei soci cooperatori; non si capisce come possa realizzarsi il loro vantaggio patrimoniale, data l'esiguità degli utili di gestione, quando addirittura non figurano, data la pratica diffusa del bilancio in pareggio (costi=ricavi).

Tutti gli statuti lasciano all'assemblea – e non potrebbe essere altrimenti – la decisione circa gli utili residui dopo le destinazioni obbligate: i dividendi secondo i limiti di legge; rivalutazione gratuita del capitale; ristorni (quando lo statuto non lo nega espressamente) però è sempre presente un comma: l'assemblea in ogni caso può destinare gli utili – fermo restando le destinazioni obbligatorie per legge alla costituzione di riserve indivisibili .

La riforma del diritto societario non sembra aver lasciato il segno in questi statuti e proprio là dove ci si aspettava che aiutasse a superare la confusione tra i due concetti cardine della mutualità e della speculazione privata: confusione che ci portiamo dietro dal famoso art. 45 della Costituzione, comma 1) e dall'art. 26, comma 1, d.lgs. C.P.S. n. 1577/1947.

L'impianto del D.lgs. 6/2003 invece, separa con chiarezza, e non solo sul piano giuridico, la mutualità e l'assenza di fini di speculazione privata, propri della cooperativa, senza intaccarne le tendenze d'impresa: la mutualità riguarda i beneficiari dell'impresa sociale, l'altra la ripartizione tra i soci degli utili e del patrimonio sociale<sup>32</sup>. La prevalenza degli scambi con i soci non dà loro automaticamente la certezza di poter avere beni e servizi a condizioni più favorevoli di quelle di mercato, così come le clausole di non lucratività limitano le attese di lucro ma non significano di per sé la valorizzazione monetaria dei rapporti mutualistici<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Associazione Disiano Preite, Verso un nuovo diritto societario – Il Mulino, 2002 pag.224

<sup>33</sup> Su questo aspetto, si veda A. Bassi, cit. pag 25-31

## 4.3 I RISULTATI ECONOMICI

### 4.3.1 Un difficile equilibrio economico

L'insieme delle cooperative studiate mostra nel periodo un profilo economico tendenzialmente debole.

Si osserva infatti:

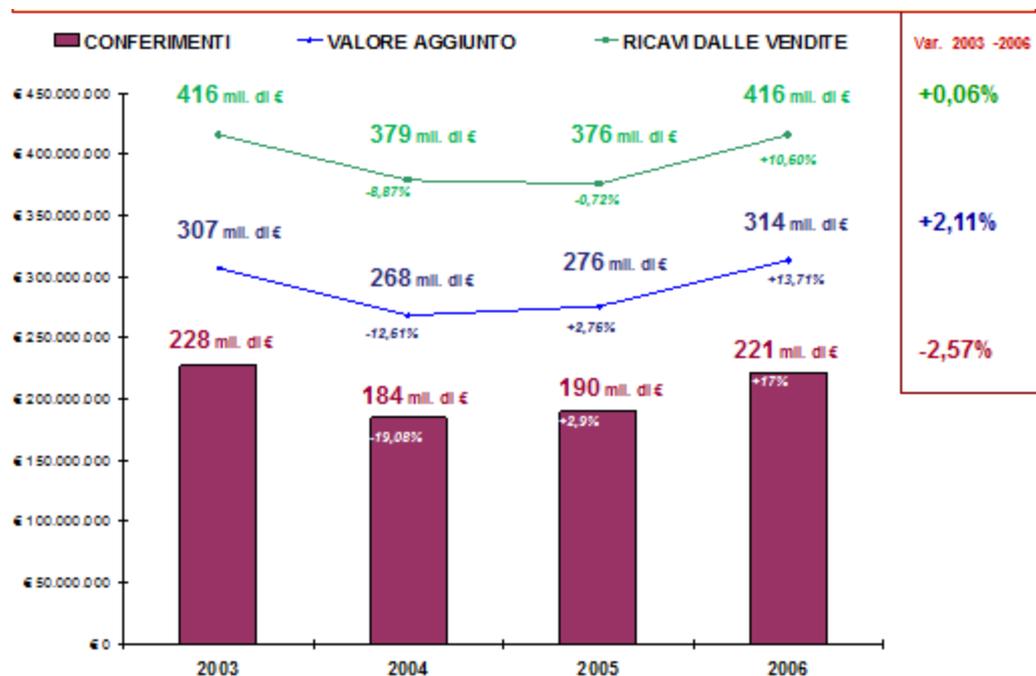
- produzione e vendite segnano un incremento lieve, specialmente le vendite: +0.06% contro +2.21% della produzione (tabella n. 3, grafico n. 10).; sulla produzione influiscono l'andamento delle scorte e soprattutto entrate occasionali registrate in "altri ricavi" (voce A5 del conto economico). E' esemplare il caso di una cooperativa (Agrifrut), che nel 2006 contabilizza nella produzione una entrata di 2.500.000€ una somma che, per la sua entità rispetto al volume d'affari dell'azienda, influisce su tutti i margini operativi;

**Tabella n. 3 - Produzione e costi operativi**

	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
<b>A. VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>442.728.375</b>	<b>100,00%</b>	<b>404.829.126</b>	<b>100,00%</b>	<b>402.762.362</b>	<b>100,00%</b>	<b>452.508.419</b>	<b>100,00%</b>
A.1 Vendite	415.676.805	93,89%	378.820.223	85,56%	376.077.065	84,95%	415.946.134	93,95%
<b>B. COSTI GESTIONE OPERATIVA</b>	<b>437.334.336</b>	<b>98,78%</b>	<b>401.296.467</b>	<b>90,64%</b>	<b>397.875.762</b>	<b>89,87%</b>	<b>443.024.983</b>	<b>100,07%</b>
B.1 Acquisti esterni	135.537.247	30,61%	136.377.842	30,80%	126.904.739	28,66%	138.831.557	31,36%
B.2 Conferimenti	208.047.678	46,99%	170.488.118	38,51%	189.593.426	42,82%	221.824.137	50,10%
B.3 Costi del personale	53.169.552	12,01%	59.344.178	13,40%	60.057.610	13,57%	60.260.890	13,61%
B.4 Ammortamenti e svalutazioni	20.892.885	4,72%	21.331.309	4,82%	21.319.987	4,82%	22.108.399	4,99%
<b>C. RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>5.394.039</b>	<b>1,22%</b>	<b>3.532.659</b>	<b>0,80%</b>	<b>4.886.600</b>	<b>1,10%</b>	<b>9.483.436</b>	<b>2,14%</b>
Oneri Finanziari	5.152.278	1,16%	4.875.755	1,10%	4.927.812	1,11%	5.806.371	1,31%
Imposte	1.424.329	0,32%	1.398.704	0,32%	1.264.227	0,29%	1.784.853	0,40%
<b>D. TOTALE</b>	<b>6.576.607</b>	<b>1,49%</b>	<b>6.274.459</b>	<b>1,42%</b>	<b>6.192.039</b>	<b>1,40%</b>	<b>7.591.224</b>	<b>1,71%</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci e questionario

Grafico n. 10 – Andamento dei ricavi, valore aggiunto e conferimenti anni 2003-2006



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci e questionario

- i costi operativi superano le vendite, anzi crescono di più nel tempo (+1,31% contro +0,06%) fino ad assorbire (2006) il 98% della produzione;
- il conferimento dei soci è la voce più rilevante dei costi operativi, pari alla metà circa del valore prodotto; seguono gli acquisti esterni, il lavoro e, a distanza, gli ammortamenti; però è anche la voce per sua natura più flessibile rispetto alla congiuntura economica. Nel periodo, infatti, gli acquisti esterni, il lavoro gli ammortamenti segnano incrementi percentuali rispettivamente del +13,34%, del +2,43%, del +5,82% mentre le cifre corrisposte ai soci per i loro conferimenti si riducono del -2,57%: effetto combinato dell'andamento quali-quantitativo dei conferimenti e delle politiche distributive della cooperativa: in fondo, i soci sono co-imprenditori e come tali si assumono il rischio della gestione;
- a questo proposito è necessario tenere presente come è inteso e contabilizzato il così detto "vantaggio mutualistico", per cui quanto è distribuito come valorizzazione dei prodotti conferiti dai soci e registrato tra i costi operativi, incorpora una parte di reddito, impossibile da quantificare ma che, in ogni caso,

riduce entrambi i redditi da bilancio: operativo e netto. Questo fenomeno, ben noto, rende difficili i confronti economici tra imprese cooperative e no, ed anche l'applicazione alla gestione cooperativa di tradizionali indici di efficienza (per es. il ROS) e di redditività (ROI, per non parlare del ROE);

- con la precisazione suddetta, nelle cooperative in esame il RO si riduce a poco (nel 2006 circa il 2% della produzione) ed è spesso inferiore alla somma degli oneri finanziari e delle imposte (si osservi la tabella n.3 e quanto già segnalato per la voce "altri ricavi");
- questo significa che la chiusura del bilancio (o in pareggio, come si verifica in poco meno della metà delle cooperative, o con un certo RN) non è affidata alla gestione caratteristica ma a quella finanziaria (i proventi finanziari mitigano se pur di poco il peso degli oneri finanziari) e soprattutto, a quella straordinaria (tabella n.4);

**Tabella n. 4 - Dal reddito operativo al risultato netto**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>5.448.704</b>	<b>3.532.659</b>	<b>4.886.600</b>	<b>9.483.436</b>
Totale rettifiche	-91.747	-39.696	29.679	1.043
Proventi finanziari	1.174.793	847.278	1.873.252	1.156.269
Interessi ed altri oneri finanziari	5.152.278	4.875.755	4.927.812	5.806.371
<b>RISULTATO ORDINARIO</b>	<b>1.379.472</b>	<b>-535.514</b>	<b>1.861.719</b>	<b>4.834.377</b>
totale proventi straordinari	2.713.838	4.338.776	1.421.679	1.227.588
totale oneri straordinari	997.402	1.477.379	1.144.386	1.006.982
<b>RISULTATO LORDO (R.A.I.)</b>	<b>3.095.908</b>	<b>2.325.883</b>	<b>2.139.012</b>	<b>5.054.983</b>
imposte sul reddito dell'esercizio	1.424.329	1.398.704	1.264.227	1.784.853
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>1.671.579</b>	<b>927.179</b>	<b>874.785</b>	<b>3.270.130</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

- quando esiste, il RN è concentrato in massima parte in due unità: Intesa e Agrifrut (tabella n.5).

**Tabella n. 5 – Reddito netto nelle diverse cooperative  
confronto 2003-2006**

	2003	2006
<b>AGRIFRUT</b>	<b>0</b>	<b>1.958.332</b>
CAMPOFRIGO	0	0
C.E.P.A.L.	1.345	45.847
Co.Me.T.A.	0	0
EMILIAFRUTTA	0	0
EUROFRUTTA	0	0
FERRARA FRUTTA	70.454	70.027
<b>INTESA</b>	<b>1.467.490</b>	<b>1.008.786</b>
ITALFRUTTA	1	0
MAISCOLTORI BASSO FERRARESE	3.457	8.874
ORTOLANI COFRI	60.732	26.867
PRO.PA.R.	67.488	151.291
TRE SPIGHE	612	106
<b>Totale</b>	<b>1.671.579</b>	<b>3.270.130</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

- Una conseguenza immediata della logica descritta è che l'autofinanziamento si riduce in pratica agli ammortamenti (tabella n. 6)

**Tabella n. 6 – Peso degli ammortamenti sull'autofinanziamento 2003-2006**

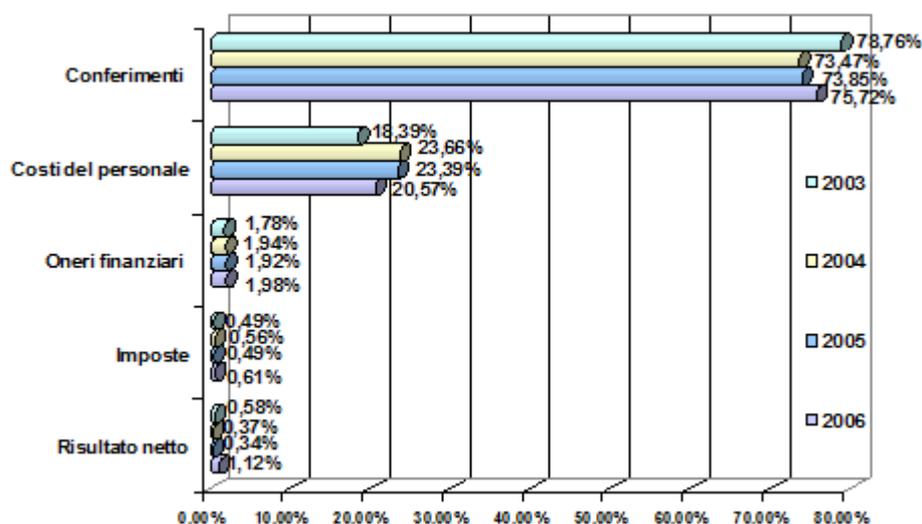
	2003	2004	2005	2006
Valore Min	60,51%	26,22%	70,28%	34,87%
Valore Max	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Valore Medio	91,53%	91,81%	93,24%	87,15%

- 2003; 100% in Eurofrutta, Italfrutta; 60,51% in Pro.Pa.R.
- 2004; 100% in Agrifut, Eurofrutta, Tre Spighe, Co.me.ta., 26,22% in Pro.Pa.R.
- 2005; 100% in Agrifut, Eurofrutta, Italfrutta; 70,28% in Pro.Pa.R.
- 2006; 100% in Emilia Frutta, Eurofrutta, Italfrutta, Co.Me.Ta.; 34,87% Agrifrut

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

- Il peso relativo dei conferimenti e del lavoro sul valore prodotto emerge con maggiore chiarezza dalla composizione del VA netto (grafico n. 11).

**Grafico n. 11 Composizione e distribuzione del Valore Aggiunto Netto 2003-2006**



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

Il complesso delle cooperative appare come un sistema piuttosto rigido, che distribuisce quasi integralmente alla compagine dei soci la nuova ricchezza prodotta, anche se si evidenziano nel periodo leggeri spostamenti a favore del lavoro e in misura assai minore, per non dire irrisoria, dei finanziatori terzi, della PA, dell'impresa stessa.

E' la conferma di equilibri difficili tra soci e impresa. Il fatto però, che la gestione contribuisca così poco alla capitalizzazione della stessa ha conseguenze importanti sull'equilibrio finanziario.

## 4.4 LA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA

### 4.4.1 Gli investimenti

Si ricorda che le cooperative in esame svolgono operazioni di condizionamento e vendita dei prodotti dei soci e prestazioni di servizi vari agli stessi. Sono più impegnate sul lato commerciale che su quello della trasformazione.

L'attivo patrimoniale è sui 400 milioni di euro (tabella n. 7) e si caratterizza per le seguenti tendenze:

- un maggior peso, per quanto lieve, del circolante che passa dal 50% (2003) al 52% (2006);
- netta prevalenza, tra le immobilizzazioni, di quelle materiali che tendono comunque alla contrazione.

Tabella n. 7 – Attività 2003-2007

	2003	2004	2005	2006
<b>TOTALE ATTIVO (K)</b>	<b>404.988.009</b> 100,00%	<b>400.570.096</b> 100,00%	<b>400.393.574</b> 100,00%	<b>412.979.751</b> 100,00%
<b>Attivo Immobilizzato (F)</b>	<b>202.743.631</b> 50,06%	<b>216.904.983</b> 54,15%	<b>207.379.453</b> 51,79%	<b>199.076.743</b> 48,20%
Imm. materiali	161.241.313 39,81%	165.650.074 41,35%	162.942.854 40,70%	154.837.927 37,49%
Imm. immateriali	2.512.201 0,62%	2.115.689 0,53%	1.905.974 0,48%	1.612.766 0,39%
Imm. finanziarie	38.990.117 9,63%	49.139.220 12,27%	42.530.625 10,62%	42.626.050 10,32%
<b>Attivo circolante</b>	<b>202.244.378</b> 49,94%	<b>183.665.113</b> 45,85%	<b>193.014.121</b> 48,21%	<b>213.903.008</b> 51,80%
Liquidità immediate (I)	11.567.331 2,86%	11.512.710 2,87%	10.460.105 2,61%	17.186.394 4,16%
Liquidità differite (L)	131.997.288 32,59%	116.856.268 29,17%	126.871.526 31,69%	135.182.841 32,73%
Rimanenze (M)	58.679.759 14,49%	55.296.135 13,80%	55.682.490 13,91%	61.533.773 14,90%

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

- del tutto marginali e con un brusco calo negli anni, le immobilizzazioni immateriali; modeste, sul 10% (2006) quelle finanziarie, che comunque assicurano un certo flusso di proventi atti a rafforzare le componenti positive del reddito netto extra caratteristico.
- Tra il circolante, la parte più importante sono le liquidità differite, composte soprattutto da crediti ai clienti (gran parte di questi entro l'anno, solitamente verso industrie, grande distribuzione e altre cooperative, e risultano anche coperti da dei

fondi appositamente creati); le scorte, relativamente stabili nei primi tre anni del periodo, crescono nel 2006, che si conferma anche sotto questo aspetto un anno pesante; le liquidità immediate hanno una impennata nel 2006, facendo così registrare una variazione percentuale nel periodo di quasi il 59%.

#### 4.4.2 I mezzi propri e il debito

I mezzi propri finanziano le attività per poco meno di ¼ (2006) lasciando quindi ampio spazio all'indebitamento (74%) in gran parte a breve (tabella n. 8).

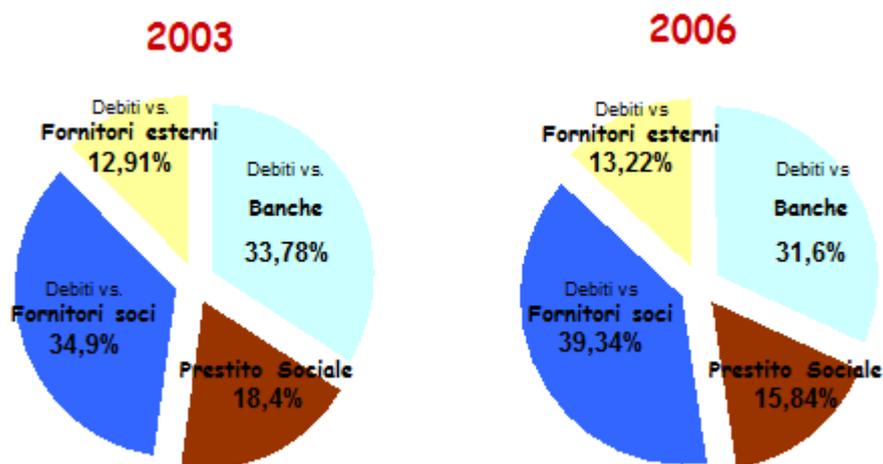
Tabella n. 8 – Passività 2003-2006

	2003		2004		2005		2006	
<b>TOTALE PASSIVO (K)</b>	<b>404.988.009</b>	<b>100,00%</b>	<b>400.570.096</b>	<b>100,00%</b>	<b>400.393.574</b>	<b>100,00%</b>	<b>412.979.751</b>	<b>100,00%</b>
Patrimonio netto (N)	106.478.029	26,29%	108.748.051	27,15%	106.410.969	26,58%	106.273.546	25,73%
Capitale sociale	38.059.339	9,40%	38.593.588	9,63%	34.821.182	8,70%	30.646.252	7,42%
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>298.508.351</b>	<b>73,71%</b>	<b>291.895.941</b>	<b>72,87%</b>	<b>293.982.604</b>	<b>73,42%</b>	<b>306.706.205</b>	<b>74,27%</b>
Passività correnti (p)	196.671.268	48,56%	186.967.551	46,68%	192.502.896	48,08%	209.372.946	50,70%
Passività consolidate (P)	101.837.083	25,15%	104.928.390	26,19%	101.479.709	25,34%	97.333.259	23,57%
Debiti verso Banche	93.234.755	23,02%	95.075.506	23,74%	96.913.236	24,20%	88.321.521	21,39%
Prestito sociale	50.791.729	12,54%	50.809.363	12,68%	45.478.905	11,36%	44.289.825	10,72%
Debiti vs. fornitori soci	96.338.892	23,79%	85.301.203	21,29%	94.694.318	23,65%	109.966.893	26,63%
Debiti vs. fornitori esterni	35.643.264	8,80%	38.897.320	9,71%	33.503.592	8,37%	36.955.240	8,95%

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

L'insieme delle cooperative si indebita soprattutto i propri soci, nelle diverse forme possibili: prestito sociale e debiti di conferimento (pagamenti dilazionati, trattenute sulla liquidazione accantonate in fondi più o meno fruttiferi – grafico n. 12). Seguono le banche e i fornitori esterni.

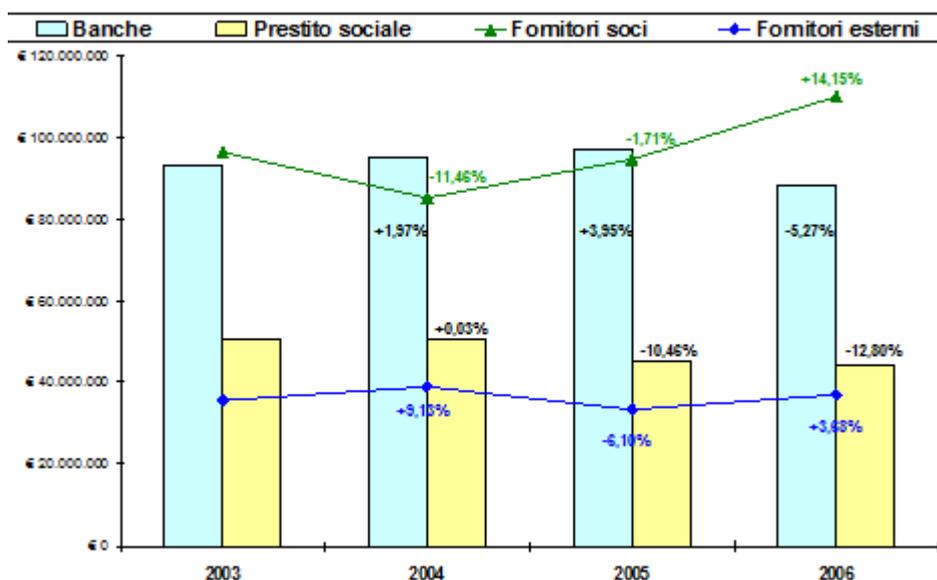
Grafico n. 12 Composizione dei debiti 2003-2006



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

Come tendenza, sembrano accentuarsi il debito verso i soci fornitori e un minor peso relativo, invece, del prestito sociale e del ricorso alle banche (grafico n.13).

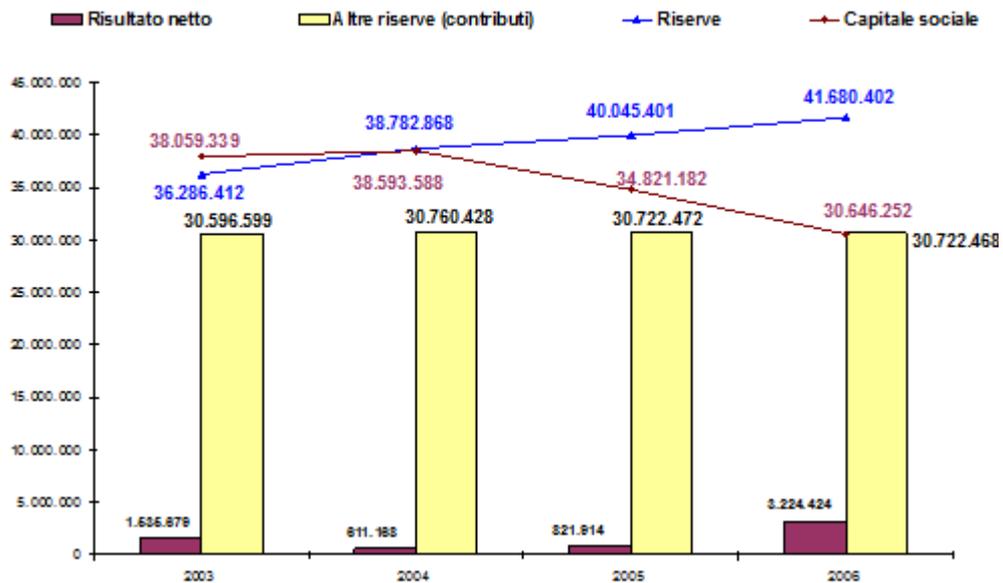
Grafico n. 13 Trend finanziamento 2003-2006



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

I mezzi propri hanno un andamento interessante come si è visto dalla tabella n. 8, nel periodo il patrimonio netto registra una flessione(-0.19%) che va attribuita all'andamento del capitale sociale (grafico n. 14).

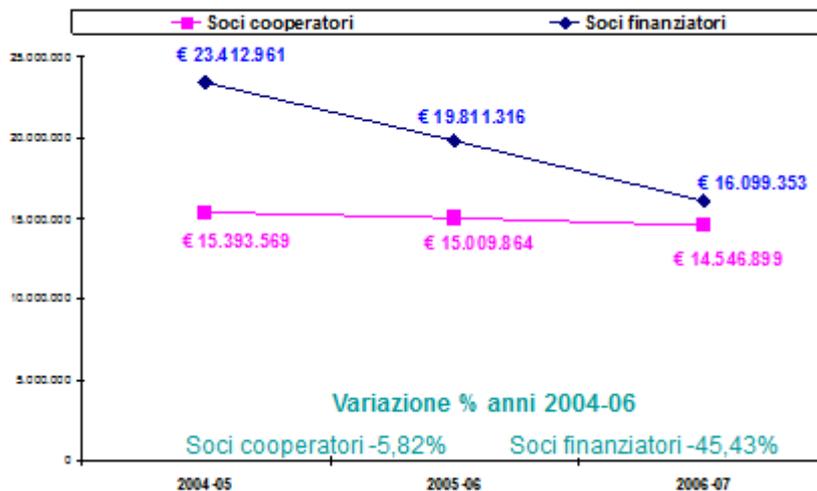
**Grafico n. 14 – Composizione del patrimonio netto**



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

Il capitale sociale ha due componenti che corrispondono a logiche diverse: quella dei soci cooperatori e quella dei soci finanziatori (grafico n.15).

**Grafico n. 15 – Composizione del capitale sociale**



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

Nel caso in esame il socio finanziatori è uno solo, ed entra nel capitale sociale con il 60% circa nel 2004-2005, riducendosi fino a rappresentare nel 2005-2006 poco più del 50%, a fronte di circa 15.000 coltivatori, distribuiti nelle 13 cooperative. Il socio finanziatore principale è Apo Conerpo in tutte le cooperative, che nell'ottica di un piano di capitalizzazione triennale delle strutture socie ha sottoscritto quote di capitale sociale in qualità di socio sovventore.

Le riserve rappresentano la componente di maggior peso nella formazione del patrimonio netto (PN).

Questo è un dato tipico delle imprese cooperative: ricordo che per legge le cooperative devono accantonare ogni anno a riserva legale, indisponibile per i soci sempre, il 30% del reddito netto di esercizio, indipendentemente dal valore raggiunto dal totale delle riserve.

Il reddito di esercizio occorre in piccola parte alla formazione del PN; ricordo (si veda la tabella n. 5) che si forma in metà solo nelle cooperative in esame (le altre chiudono il bilancio a costi e ricavi) e per la massima parte in due aziende (2006) una delle quali nel triennio precedente chiudeva con bilancio in pareggio. E' la stessa il cui bilancio 2006 è fortemente influenzato da una componente positiva del reddito, registrata alla voce "altri ricavi" del conto economico.

In merito bisogna tenere presente il modo particolare di intendere il "vantaggio mutualistico", per cui quanto è distribuito come valorizzazione dei prodotti conferiti dai soci e contabilizzato come costo operativo, incorpora in realtà una parte del reddito di esercizio, che non si può quantificare ma che in ogni caso riduce il RN contabile. Questo fenomeno, come ho già avuto modo di osservare, molto diffuso nelle imprese cooperative, toglie significato a tradizionali indici di efficienza e redditività qualora li si volesse applicare a una cooperativa/impresa. Mi riferisco in particolare al Ros e al Roi: per entrambi il valore contabile del reddito operativo è inficiato al ribasso da un costo che in realtà contiene una parte di profitto, variabile di anno in anno, secondo la congiuntura e le politiche di accumulazione /distribuzione della cooperativa. Rimane però un elemento che non sfugge certo alla contaminazione suddetta, ma che è comunque significativo delle possibilità dell'impresa di capitalizzarsi attraverso la gestione. Si tratta della formazione di nuovo capitale netto da un esercizio all'altro: un processo che nel caso delle cooperative

coinvolge ogni anno le scelte dei soci (entrata, recesso, aumento o no della propria quota di partecipazione) e quelle del management (produzione, distribuzione/redistribuzione del reddito) in un processo comunque circolare.

Le cooperative in esame appaiono piuttosto fragili sotto questo aspetto: infatti, nel periodo, registrano una variazione al ribasso del -0,19%.



## **CAPITOLO 5**

### **MARGINI E INDICI**

---

In questo capitolo sono analizzati i risultati economico-finanziari scaturiti dalla elaborazione del bilancio. Per valutare l'efficienza economica e quella patrimoniale-finanziaria del gruppo di cooperative in esame, si rende indispensabile l'utilizzo di parametri e indici che consentono di apprezzare sia il modo in cui le risorse acquisite vengono impiegate, sia la valutazione del conseguimento dei risultati raggiunti. Il lavoro si conclude con l'analisi per gruppi per dimensione e specializzazione.

#### **5.1 ANALISI PER MARGINI DELLO STATO PATRIMONIALE**

Questo tipo di analisi tende ad accertare i rapporti esistenti tra le varie classi di attività e di passività in determinati momenti.

E' molto semplice, di applicazione immediata e consente due tipi di indagini: l'esame istantaneo - come tale poco significativo - e quello temporale, che risulta dal confronto per più esercizi dei dati di bilancio delle stesse aziende.

I margini normalmente utilizzati sono tre:

- (1) MS- Margine di struttura
- (2) CCN - Capitale circolante netto
- (3) MT -Margine di tesoreria

Il Margine di struttura (1) è dato dalla differenza tra il capitale proprio N (al netto degli utili di cui si è deliberata la distribuzione) e le immobilizzazioni nette F:

$$(1) MS=N-F$$

Esprime la misura in cui i mezzi propri - legati stabilmente all'azienda - sono in grado di assicurare il fabbisogno finanziario durevole, rappresentato dalle immobilizzazioni.

Un margine positivo indica che le attività fisse sono finanziate dai mezzi propri; se è negativo significa che parte del fabbisogno finanziario è assicurato dal debito. Bisogna verificare quale: se a breve e/o a lungo termine.

La risposta è data subito dal Capitale circolante netto (2) calcolato come differenza tra il capitale circolante lordo (CCL) e il debito corrente (p):

$$(2) \text{CCN} = \text{CCL} - p = (l + L + m) - p$$

Poiché - per definizione - il totale dell'attivo coincide con quello del passivo, il risultato di (2) equivale a quello ottenuto da:

$$\text{CCN} = (\text{N} + \text{P}) - \text{F}$$

Il capitale circolante netto, quindi, è uno strumento importante per leggere i due aspetti della struttura finanziaria di un'azienda: la liquidità e la copertura degli investimenti.

Sotto il primo profilo un CCN positivo significa che l'azienda ha un buon grado di liquidità: le passività a breve sono interamente coperte dalle attività a breve. Bisogna tenere presente, però, la "liquidità" particolare delle scorte.

Sotto il secondo profilo, un valore positivo del CCN significa due cose importanti:

- le immobilizzazioni sono coperte interamente del capitale proprio e dai debiti a medio/lungo termine, cioè da fonti di finanziamento durature, anche se con caratteristiche profondamente diverse;
- parte delle attività correnti è finanziata da fonti durevoli, il che attenua il peso delle componenti meno liquide del capitale circolante.

Un CCN negativo è sempre un segnale di allarme: significa che le attività fisse sono finanziate anche da fonti a breve.

Ancora un'osservazione sul CCN: mentre un CCN negativo indica sempre uno squilibrio nella situazione patrimoniale-finanziaria, non è sempre vero il contrario; per questo il CCN va sempre esaminato insieme agli altri due margini.

Il Margine di tesoreria (3) è dato dalla differenza tra il CCN e le rimanenze

$$(3) \text{ MT} = \text{CCN} - m$$

Possono aversi altre letture, per l'identità Attivo/Passivo:

$$\text{MT} = (\text{N} + \text{P}) - (\text{F} + m)$$

cioè, MT come differenza tra le fonti durevoli, e le attività fisse più le rimanenze; oppure:

$$\text{MT} = (\text{I} + \text{L}) - p$$

cioè, MT come differenza tra le attività liquide-immediate e differite- e le passività a breve.

Il margine di tesoreria dovrebbe essere positivo, se è negativo indica una struttura fonti/impieghi problematica per differenti motivi, che spesso si manifestano insieme:

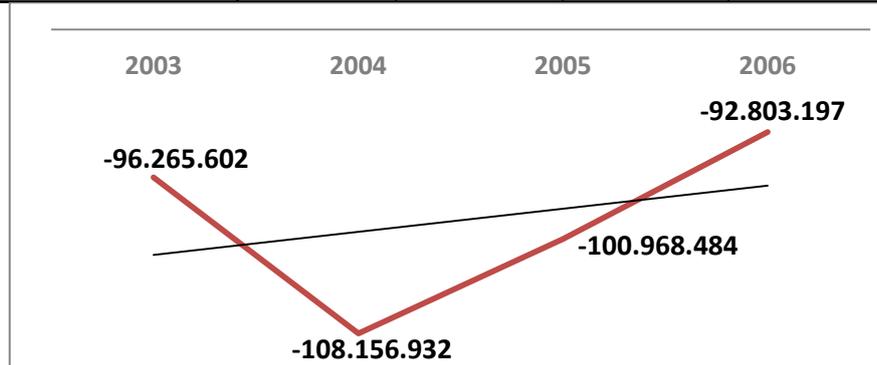
- immobilizzazioni finanziate da debiti correnti,
- liquidità ridotta,
- scorte e/o crediti rilevanti.

Si ricorda che l'indebitamento delle cooperative, nel periodo, tende ad incrementarsi, soprattutto nella componente a breve.

I grafici n.1 e 2 e la tabella n. 1 riassumono la situazione delle cooperative in esame.

**Grafico n. 1 Margine di Struttura (2003-2006)**

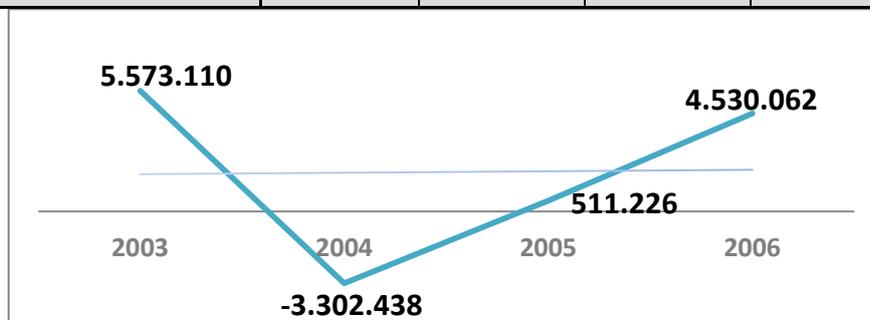
<b>MS = N-F</b>	2003	2004	2005	2006
<b>N</b> (Patrimonio Netto )	106.478.029	108.748.051	106.410.969	106.273.546
<b>F</b> (immobilizzazioni nette)	202.743.631	216.904.983	207.379.453	199.076.743
<b>MS</b> (Margine di struttura)	-96.265.602	-108.156.932	-100.968.484	-92.803.197



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilancio

**Grafico n. 2 Capitale Circolante Netto CCN (2003-2006)**

<b>CCN= CCL - P</b>	2003	2004	2005	2006
<b>CCL</b> (Capitale circolante lordo )	202.244.376	183.665.113	193.014.121	213.903.008
<b>P</b> (debito corrente)	196.671.268	186.967.551	192.502.896	209.372.946
<b>CCN</b> (Capitale circolante netto)	5.573.108	-3.302.438	511.226	4.530.062



Fonte: nostre elaborazioni su dati bilancio

**Tabella n. 1 Capitale Circolante Netto CCN (2003-2006)**

<b>CCN= (N+P)-F</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>N</b> (Patrimonio Netto)	106.478.029	108.748.051	106.410.969	106.273.546
<b>P</b> (Fonti durevoli)	101.837.083	104.928.390	101.479.709	97.333.259
<b>F</b> (immobilizzazioni nette)	202.743.631	216.904.983	207.379.453	199.076.743
<b>CCN</b> (Capitale circolante netto)	5.573.108	-3.302.438	511.226	4.530.062

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilancio

Nel periodo 2003-2006 il margine di struttura MS è costantemente negativo: il dato è coerente con il fatto che i mezzi propri sono  $\frac{1}{4}$  scarso degli investimenti, divisi più o meno a metà tra fissi e circolante.

Il Capitale Circolante Netto CCN si mantiene tendenzialmente positivo (fa eccezione il 2004), il che dimostrerebbe una situazione finanziaria discreta sotto il profilo della liquidità e della copertura delle immobilizzazioni.

Il Margine di Tesoreria MT è sempre negativo, il che limita il dato favorevole del CCN positivo.

L'esame dettagliato delle singole unità rende evidente che situazioni di precarietà sono alquanto diffuse (tabella n. 2).

**Tabella n. 2 Margini dello Stato Patrimoniale nelle aziende del gruppo**

	2003			2004			2005			2006		
	Margine di struttura	Margine di tesoreria	Capitale circolant e netto CCN	Margine di struttura	Margine di tesoreria	Capitale circolant e netto CCN	Margine di struttura	Margine di tesoreria	Capitale circolant e netto CCN	Margine di struttura	Margine di tesoreria	Capitale circolant e netto CCN
	N-F	I+L-p	C-p									
<b>INTESA</b>	-35.548.721	-35.425.287	4.654.832	-34.539.555	-37.214.542	2.040.141	-29.816.524	-32.576.409	3.485.560	-28.473.696	37.768.312	3.451.430
<b>AGRIFRUT</b>	-5.955.294	-3.336.686	-706.260	-9.445.709	-830.715	1.250.603	-10.455.013	-739.514	1.978.245	-6.953.063	2.766.549	4.791.830
<b>FERRARA FRUTTA</b>	-10.201.354	-3.975.697	1.567.087	-19.529.329	-10.884.674	-5.188.063	-16.212.908	-8.650.845	-1.945.916	-15.469.480	-4.604.832	1.447.690
<b>EMILIA FRUTTA</b>	-6.436.184	-1.576.124	-341.080	-6.206.290	-1.628.199	-493.858	-6.244.485	-2.393.794	-880.527	-6.011.530	-2.247.311	-1.029.195
<b>EURO FRUTTA</b>	-8.895.575	-3.511.897	-2.646.546	-8.250.155	-1.988.346	-1.383.846	-8.496.149	-3.172.663	-2.278.800	-7.769.067	-5.687.974	-4.751.831
<b>TRE SPIGHE</b>	-8.731.674	-4.162.571	-1.055.329	-8.892.919	-2.125.980	-318.734	-10.049.307	-5.242.676	-2.456.091	-10.150.293	-7.014.485	-3.214.757
<b>CEPAL</b>	-3.870.767	-319.450	328.208	-3.668.284	-166.058	431.450	-3.789.260	-773.341	-17.923	-3.890.703	-1.063.462	-346.266
<b>CAMPO FRIGO</b>	-8.151.329	-1.821.308	614.608	-10.069.998	-3.665.556	-1.419.544	-6.417.161	-1.076.163	1.473.960	-6.271.176	-1.090.860	977.496
<b>PROPAR</b>	1.274.564	1.263.763	1.274.700	1.161.219	1.141.833	1.160.443	1.297.668	1.325.002	1.333.082	1.498.449	1.495.397	1.498.834
<b>MAISCOLT ORI</b>	-3.407.178	-101.850	1.190.038	-3.070.752	-1.791.640	-785.482	-2.817.021	149.925	1.079.163	-2.320.902	-1.167.955	1.368.884
<b>ITAL FRUTTA</b>	-4.256.732	-1.732.735	-1.323.414	-4.097.051	-817.023	-424.184	-4.083.315	-1.353.490	-965.913	-4.083.962	-1.291.576	-879.065
<b>CO.ME.TA.</b>	-3.894.815	-1.046.341	-761.729	-3.400.426	-1.047.267	-764.551	-4.446.135	-1.809.416	-1.600.922	-3.957.274	-958.425	-611.650
<b>ORTOLAN A COFRI</b>	1.809.457	2.639.534	2.777.995	1.852.317	2.419.594	2.593.187	561.126	1.142.119	1.307.307	1.049.500	1.629.536	1.826.663

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilancio

Nel periodo, due cooperative (Propar, Ortolana Cofri) si caratterizzano per tutti e tre i margini costantemente negativi.

Il Margine di Struttura MS si mantiene negativo in poco meno della metà, mentre il Margine di Tesoreria MT è sempre negativo, litando il valore del CNN positivo.

Le tabelle n. 3 e 4 evidenzia alcuni dati di bilancio delle 6 coop cooperative caratterizzate da capitale circolante netto (CCN) negativo.

**Tabella n. 3 Principali voci del Conto Economicico  
Coop con CCN negativo (2006)**

<b>2006</b>	<b>VP</b> (valore della produzione)	<b>V</b> (Ricavi dalle vendite)	<b>Co</b> (Costi Operativi)	<b>RO</b> (risultato Operativo)	<b>OF</b> (Oneri Finanziari)	<b>RN</b> (Risultato Netto)
<b>FERRARA FRUTTA</b>	41.909.907	39.191.535	40.996.040	913.867	969.523	70.027
<b>EMILIAFRUTTA</b>	28.398.198	27.251.879	28.014.294	383.904	238.587	0
<b>EUROFRUTTA</b>	23.915.814	21.926.276	23.610.634	305.180	311.264	0
<b>TRE SPIGHE</b>	17.906.051	17.471.181	16.671.182	1.234.869	907.792	106
<b>CEPAL</b>	17.825.615	17.304.150	17.677.085	148.530	131.469	45.847
<b>CO.ME.TA.</b>	9.939.326	9.277.898	9.718.288	221.038	183.732	0

Fonte: dati bilancio di esercizio

**Tabella n. 4 Principali voci dello Stato Patrimoniale  
Coop con CCN negativo (2006)**

<b>2006</b>	<b>K</b> Totale Capitale	<b>F</b> (Attivo Immobilitato)	<b>N</b> (Patrimonio netto)	<b>p</b> (Passività correnti)	<b>P</b> (Passività consolidate)
<b>FERRARA FRUTTA</b>	51.933.379	29.427.567	13.958.087	21.058.122	16.917.170
<b>EMILIAFRUTTA</b>	24.249.017	15.884.289	9.872.759	9.393.923	4.982.335
<b>EUROFRUTTA</b>	30.881.921	12.810.730	5.041.663	22.823.022	3.017.236
<b>TRE SPIGHE</b>	23.716.000	12.379.121	2.228.828	14.551.636	6.935.536
<b>CEPAL</b>	10.056.061	5.696.071	1.805.368	4.706.256	3.544.437
<b>CO.ME.TA.</b>	10.829.788	5.109.915	1.152.641	6.331.523	3.345.624

Fonte: dati bilancio di esercizio

Emergono caratteristiche comuni:

- debole capitalizzazione,
- ricorso al prestito a breve per finanziarie le immobilizzazioni,
- scarse possibilità, per non dire nessuna, di alimentare una crescita interna: costi operativi superiori alle vendite,
- oneri finanziari talvolta superiori al reddito operativo della gestione caratteristica,
- redditi netti (ovvero le riserve alimentate della gestione) pressoché inesistenti,

Quattro delle sei cooperative chiudono il bilancio in pareggio (cioè RN uguale a zero).

## 5.2 ANALISI PER INDICI

Per studiare la gestione aziendale sono preferiti gli indici, o quozienti, perché trasformano i numeri assoluti, con cui si esprimono i margini, in numeri relativi e quindi permettono confronti anche con altre aziende e in tempi differenti.

I tre margini dello stato patrimoniale considerati nel paragrafo precedente vengono trasformati facilmente in indici:

il margine di struttura MS diventa l'indice di copertura delle immobilizzazioni (1) con il capitale proprio:

$$(1) MS = N/F$$

Il capitale circolante netto CCN diventa l'indice di disponibilità (2) (chiamato anche di liquidità secondaria è sempre più spesso, indicato con il termine inglese Current Test Ratio):

$$(2) CCN = (I+L+m)/p$$

Il margine di tesoreria MT diventa l'indice di liquidità primaria (3) (o Quick Test Ratio):

$$(3) MT=(I+L)/p$$

Di indici se ne possono costruire tantissimi, quanti ne consentono i valori espressi nello stato patrimoniale e nel conto economico e le possibilità di incrociarli.

Nel nostro caso ci limiteremo ad alcuni, adatti a definire in modo essenziale la situazione economico-finanziaria complessiva dell'azienda, dal punto di vista della solidità, della liquidità, e della redditività.

L'attenzione prevalente, però, è sulla solidità e sulla liquidità, perché il criterio che le cooperative in esame seguono per trattare nel conto economico il vantaggio mutualistico toglie espressività ai valori contabili del reddito operativo, del reddito netto e degli indici di redditività.

In ogni caso, non è il valore assoluto dell'indice che conta, ma la tendenza che una serie temporale esprime; un andamento decrescente segnala problemi, anomalie.

### ***5.2.1 La solidità patrimoniale dell'azienda***

La solidità è intesa come la capacità dell'azienda di durare nel tempo, reagendo al cambiare delle condizioni. Sarebbe quindi più ragionevole parlare di solidità-flessibilità.

Da che cosa dipende? Certamente dalla propria struttura patrimoniale, (dalla composizione degli investimenti e dei finanziamenti) che a sua volta viene a dipendere nel tempo da due fattori specifici:

- la correlazione tra gli impegni e le fonti
- il grado di indipendenza da terzi (autonomia finanziaria)

Gli indici che esprimono immediatamente la solidità o meno dell'impresa sono i tre seguenti:

- A)  $N/F$  : è l'indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio. Esprime la correlazione tra mezzi propri e le immobilizzazioni. Il giudizio è positivo se si avvicina a 1. In base a studi empirici, la letteratura aziendale indica alcuni valori di riferimento: l'indice non dovrebbe scendere sotto i  $2/3$ ; se si abbassa sotto  $1/3$  la situazione è preoccupante. Comunque sono molto diffusi valori inferiori a 1, che però vanno giudicati in connessione con un secondo indice che mette in relazione le immobilizzazioni con le fonti durevoli a disposizione;
- B)  $(N+P)/F$  è l'indice di copertura delle immobilizzazione con finanziamenti a lungo termine. L'indice è ritenuto buono per valori superiori a 1, segno di un margine a copertura delle componenti meno liquide del circolante (scorte, crediti). Valori inferiori a 1 segnalano il ricorso nell'indebitamento a breve per finanziare investimenti.

C) N/T esprime il grado di autonomia finanziaria. Non ci sono riferimenti standard. Il problema è quello della convenienza e/o limite dell'indebitamento dell'impresa. Fino a che punto un'impresa può indebitarsi senza mettere a rischio il suo perdurante o, quanto meno, le sue possibilità di sviluppo. La risposta teorico pratica è nota: l'indebitamento penalizza le aziende il cui tasso di redditività operativa (ROI) è inferiore al costo del debito.

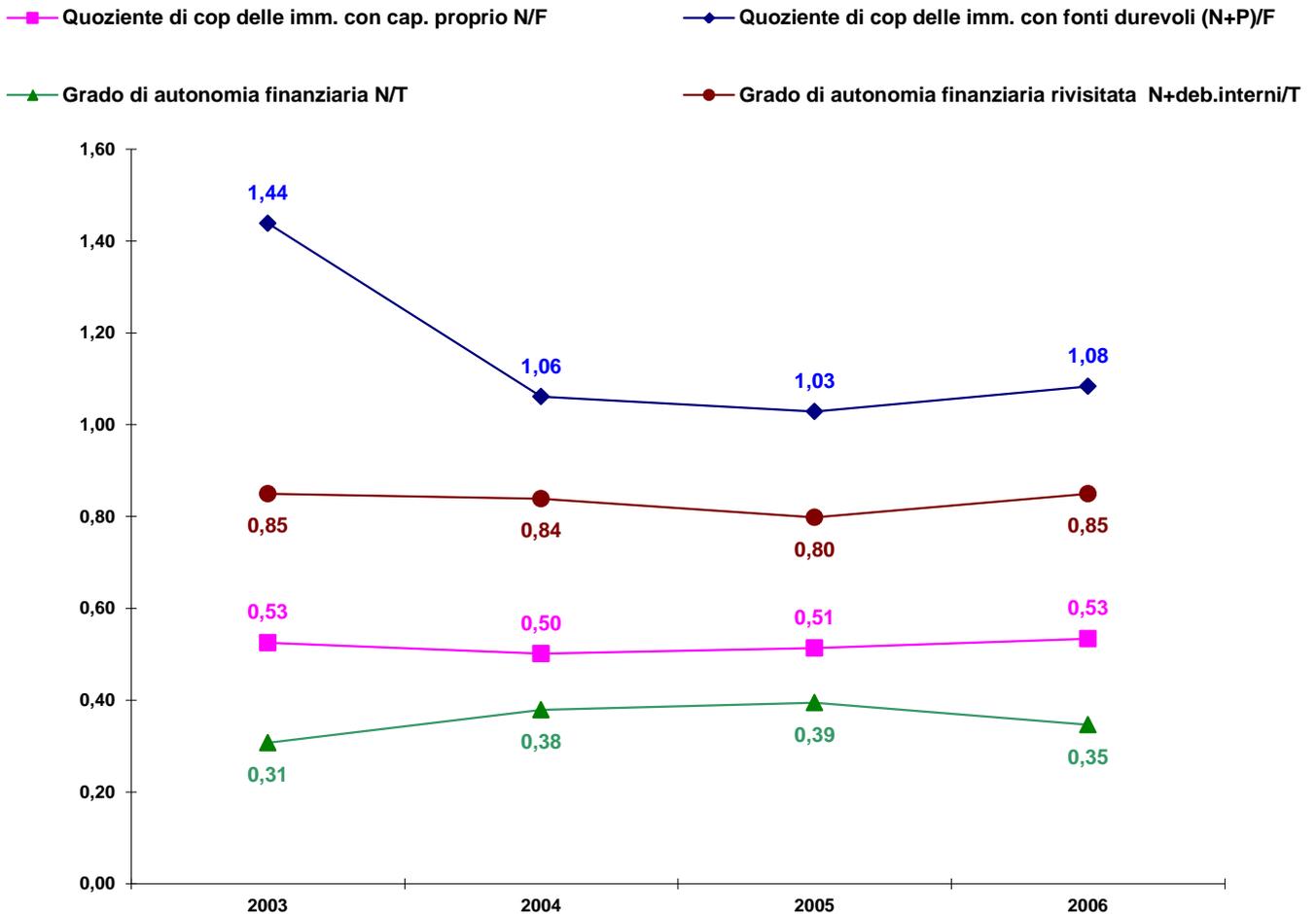
La tabella n. 5 e il grafico n. 3 presentano gli indici suddetti per il gruppo di aziende studiate, nel periodo 2003-2006 i valori sono coerenti con quanto era emerso dall'esame dei margini.

**Tabella n. 5 Solidità patrimoniale 2003 – 2006**  
**Distribuzione del numero delle aziende secondo il valore dell'indice**

Solidità	Valori Standard		2003	2004	2005	2006
<b>N/F</b> Quoziente di cop delle imm. con capitale proprio	~1	< 1	2	2	2	2
		da 0,6 a 0,33	7	7	8	8
		< 0,33	4	4	3	3
<b>(N+P)/F</b> Quoziente di cop delle imm. con fonti durevoli	< 1	< 1	7	5	7	7
		> 1	6	8	6	6
<b>N/T</b> Grado di autonomia finanziaria	non inferiore a 0,05 mai inferiore a 0,25	< 0,25	5	5	5	5
		da 0,25 a 0,50	5	5	5	5
		> 0,50	3	3	3	3

Fonte: nostre elaborazioni su dati di bilancio

**Grafico n. 3 Solidità Patrimoniale**



Fonte: nostre elaborazioni su dati di bilancio

Nel grafico n. 3 viene considerato anche un altro indice derivato dal principale che è stato chiamato grado di autonomia finanziaria rivisitata. Questo indice differisce poiché al numeratore oltre al capitale proprio vengono considerati gli apporti finanziari dei soci, rappresentati nel caso delle cooperative di trasformazione dei prodotti agricoli dal prestito sociale e dal debito a breve verso i soci (in particolare il debito per i conferimenti).

L'esame più dettagliato delle singole unità (tabella n. 6) accentua una situazione a diffusa fragilità, cui si sottrae meno della metà delle cooperative.

**Tabella n. 6 Solidità patrimoniale delle singole cooperative 2003-2006**

	<b>N/F</b> Quoziente di cop delle imm. con capitale proprio				<b>(N+P)/F</b> Quoziente di cop delle imm. con fonti durevoli				<b>N/T</b> Grado di autonomia finanziaria			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
AGRIFRUT	0,67	0,56	0,51	0,63	0,96	1,06	1,09	1,26	0,43	0,41	0,36	0,39
CAMPOFRIGO	0,39	0,36	0,46	0,46	1,05	0,91	1,12	1,08	0,30	0,31	0,33	0,35
C.E.P.A.L.	0,32	0,33	0,32	0,32	1,06	1,08	1,00	0,94	0,20	0,23	0,22	0,22
Co.Me.T.A.	0,19	0,24	0,20	0,23	0,84	0,83	0,71	0,88	0,11	0,15	0,11	0,12
EMILIAFRUTTA	0,62	0,63	0,62	0,62	0,98	0,97	0,95	0,94	0,65	0,71	0,69	0,69
EUROFRUTTA	0,35	0,38	0,37	0,39	0,81	0,90	0,83	0,63	0,22	0,21	0,19	0,20
FERRARA FRUTTA	0,59	0,43	0,47	0,47	1,06	0,85	0,94	1,05	0,45	0,34	0,36	0,37
INTESA	0,55	0,57	0,60	0,61	1,06	1,03	1,05	1,05	0,36	0,42	0,42	0,37
ITALFRUTTA	0,43	0,44	0,42	0,41	0,82	0,94	0,86	0,87	0,37	0,42	0,41	0,36
MAISCOLTORI BASSO FERRARESE	0,27	0,29	0,31	0,40	1,25	0,82	1,26	1,35	0,14	0,14	0,14	0,16
ORTOLANI COFRI	2,50	2,61	1,24	1,60	3,30	3,31	1,56	2,04	0,96	1,01	0,96	0,72
PRO.PA.R.	2,06	1,76	1,82	1,91	2,06	1,76	1,84	1,91	1,39	1,48	1,46	1,23
TRE SPIGHE	0,21	0,21	0,19	0,18	0,90	0,97	0,80	0,74	0,12	0,12	0,12	0,10

*In Tabella i valori critici sono stati contrassegnati in rosso grassetto, quelli intermedi in rosso chiaro e quelli normali in nero*

Fonte: nostre elaborazioni su dati di bilancio

### **5.2.2 La liquidità**

E' rappresentata dalle somme in cassa e da saldi correnti bancari; deriva in parte dalla gestione e in parte da operazioni estranee alla gestione, che provocano entrate ed uscite:

- variazioni di attività fisse,
- di passività a medio e a lungo termine,
- di capitale sociale
- di altre componenti del patrimonio netto.

In generale, dipende da due fattori:

- una buona struttura finanziaria, cioè una correlazione ragionevole tra fonti e impieghi non durevoli;
- un ritorno veloce del capitale investito.

La correlazione fonti/impieghi è espressa da due indici:

1. l'indice di liquidità secondaria:

$$(1) \quad (l+L+m)/p$$

Trasforma in un rapporto il capitale circolante netto; indica la capacità dell'azienda di finanziare il fabbisogno a breve con i mezzi disponibili: quelli già liquidi e quelli che lo saranno a breve, entro l'esercizio (scorte, crediti). Secondo la letteratura economico-aziendale, dovrebbe avere un valore compreso tra 1,5 e 2. Un indice inferiore a 1,5 dovrebbe preoccupare, salvo che non si tratti di una azienda con un magazzino molto contenuto aziende di servizi o che gestiscono in modo ottimale il magazzino, con la tecnica denominata "Just in time";

2. l'indice di liquidità primaria:

$$(2) \quad (l+L)/p$$

È la versione , come rapporto, del margine di tesoreria. Rispetto al precedente, esclude le rimanenze dal numeratore. I dati standard lo considerano corretto per valori superiori a uno. Valgono le considerazioni espresse in merito al Margine di Tesoreria.

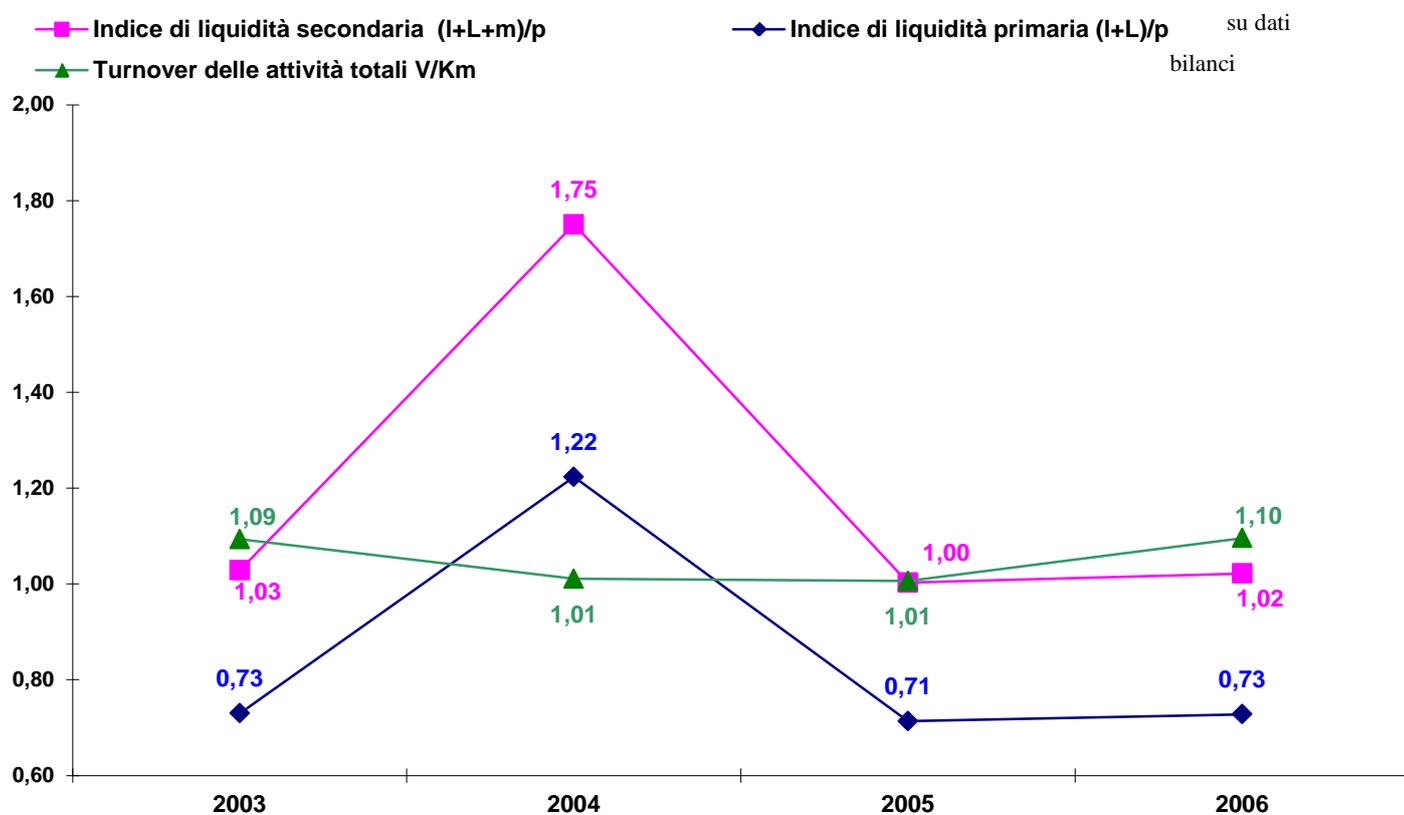
Perché l'azienda sia liquida, è necessario, oltre a un rapporto corretto fonti/impieghi, che il danaro investito si trasformi in liquidità nel tempo più breve possibile. L'indice sintetico di questa esigenza è l'indice di rotazione delle attività totali:

$$(3) \quad V/Km$$

dove V rappresenta le vendite e Km la consistenza media nell'esercizio delle attività. Più il suo valore è superiore a uno, più si avvantaggiano le condizioni finanziarie dell'azienda<sup>1</sup>.

Il grafico n. 4 sintetizza gli indici di liquidità registrati nel periodo; nella tabella n. 6 le singole unità sono distribuite in classi di valore degli indici.

**Grafico n. 4 Liquidità 2003 – 2006**



Fonte: nostre elaborazioni su dati di bilancio

<sup>1</sup> Si tenga presente che il rapporto suddetto entra nella determinazione della redditività operativa, insieme al ROS. Più basso è il valore di V/Km, tanto più dovrebbe essere bilanciato da una elevata redditività

**Tabella n. 6 Liquidità 2003 – 2006**  
**Distribuzione del numero delle aziende secondo il valore dell'indice**

Liquidità	Valori Standard		2003	2004	2005	2006
<b>(I+L+m)/p</b> indice di liquidità secondaria	<b>da 1,5 a 2</b>	< 1	6	8	6	6
		da 1 a 1,5	5	3	5	5
		> 1,5	2	2	2	2
<b>(I+L)/p</b> indice di liquidità primaria	<b>&gt;1</b>	< 1	11	11	10	10
		> 1	2	2	3	3
<b>V/Km</b> Turnover delle attività totali	<b>&gt;1</b>	< 1	5	5	5	5
		da 1 a 1,5	5	7	6	6
		> 1,5	3	1	2	2

Fonte: nostre elaborazioni su dati di bilancio

Entrambe confermando una diffusa situazione di fragilità, già emersa dall'analisi per margini.

Per quanto riguarda l'indice di liquidità secondaria, rispetto ad un valore standard compreso tra 1,5 e 2, ben 6 aziende sono al di sotto di uno; tra 1-1,5 se ne contano 5.

L'indice di liquidità di primaria, che dovrebbe segnare valori superiori a uno, è invece inferiore a uno in 10 aziende su 13.

Solo due cooperative rispondono alle indicazioni standard: le stesse che segnano i margini costantemente positivi (Propar/Ortolana Cofri).

L'indice di rotazione delle attività mostra valori di poco superiori all'unità in 5 aziende è inferiore a uno.

### **5.2.3 La redditività**

E' intesa come la capacità di remunerare tutti i fattori produttivi, dal lavoro, al capitale, alla pubblica amministrazione, alla stessa impresa nel rispetto del principio di economicità (equilibrio economico e finanziario).

Gli indici utilizzati di solito per esprimerla sono il ROE, il ROI, il ROS e il ROD, senza escluderne ovviamente altri, derivanti dalle combinazioni possibili tra elementi del conto economico e dello stato patrimoniale.

Redditività, liquidità e solidità sono aspetti interconnessi della gestione, nel senso che uno influenza l'altro: "una buona solidità patrimoniale deriva da una buona liquidità e da una redditività ragionevole, ma a sua volta influenza sia l'una che l'altra".

Nei paragrafi precedenti si è più volte sottolineata l'imprecisione - o meglio ambiguità - delle misure di redditività nel caso di cooperative che distribuiscono come costo operativo parti imprecise di risultati netti di gestione.

E' il caso delle coop oggetto di questo studio.

Da qui la preferenza per i margini e gli indici dello stato patrimoniale che non sfuggono ovviamente all'ambiguità suddetta, ma almeno dimostrano come quella pratica indebolisce la struttura produttiva dell'azienda e quindi - in ultima analisi - va a detrimento dell'economia dei soci: in questo caso, imprenditori agricoli.

Si può discutere all'infinito sulla natura particolare della cooperativa, sull'assunto che non lavora per il profitto, e che quindi concetti quali la redditività del capitale hanno poco senso. Gli equilibri sarebbero altrove: nella famosa mutualità. Ma non è così.

La cooperativa è un'impresa privata, che sorregge economie private (quelle dei soci) con un assunto essenziale: l'indivisibilità delle riserve nette interne.

Di qui la sua proiezione alla collettività, alle generazioni future a condizione che quelle riserve interne nette vengano create nel processo produttivo (parliamo di coop che sono imprese di produzione).

Nelle coop in esame la formazione del reddito netto nel periodo è stata esigua, limitato a poche aziende e dovuta alla gestione extra caratteristica: con conseguenze ovvie sulla patrimonializzazione delle imprese, già bassa per l'esiguità delle quote di partecipazione al capitale sociale.

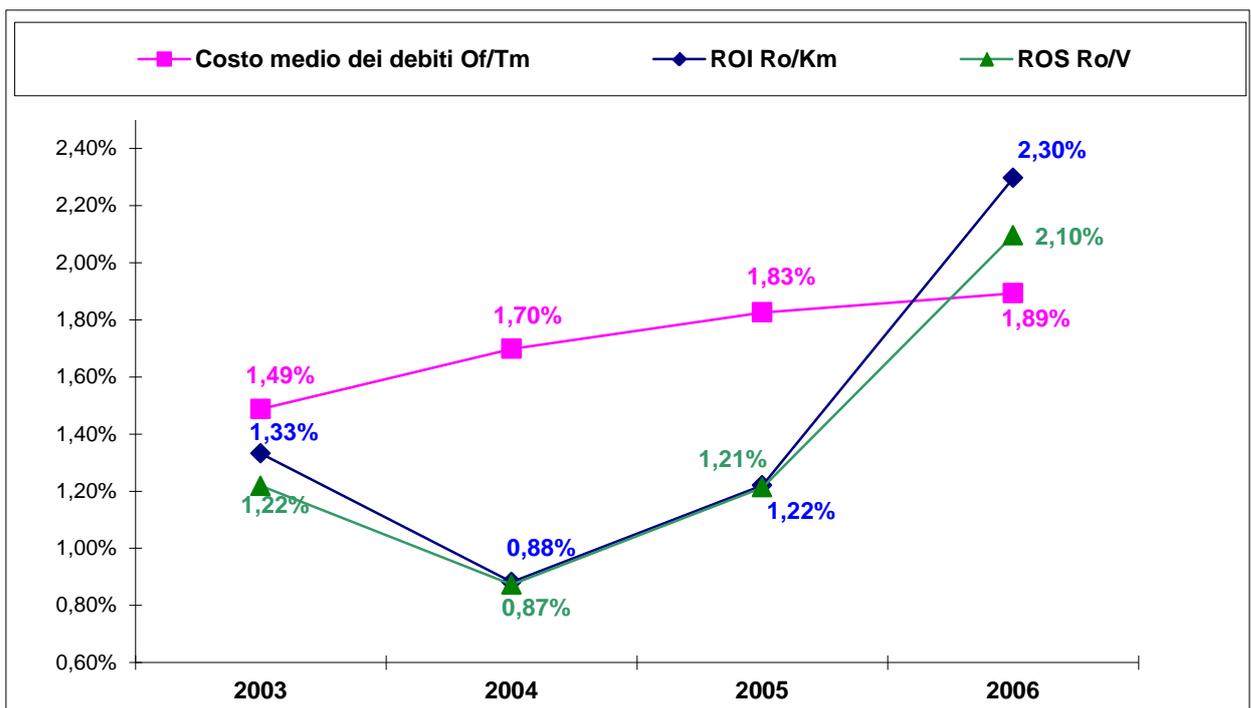
Si tenga presente, inoltre, che circa la metà delle riserve è dovuta a contributi in conto capitale ottenuti in passato.

E' necessario entrare nell'ottica che non è vero che le coop non lavorano per il profitto. Deve lavorare anche per il profitto, in modo chiaro e trasparente: un profitto in parte da distribuire ai soci nei modi che la legge prevede e alla P.A. sotto forma di imposte e in parte da trasformare in capitale investito.

Un'impresa - come succede nelle coop in esame - nella quale i costi operativi – comprese la valorizzazione dei conferimenti dai soci - sono sistematicamente superiori alle vendite è un non senso, economico e logico.

Il grafico n. 5 riassume la dinamica di tre indici significativi.

**Grafico n. 5 Redditività 2003 – 2006**

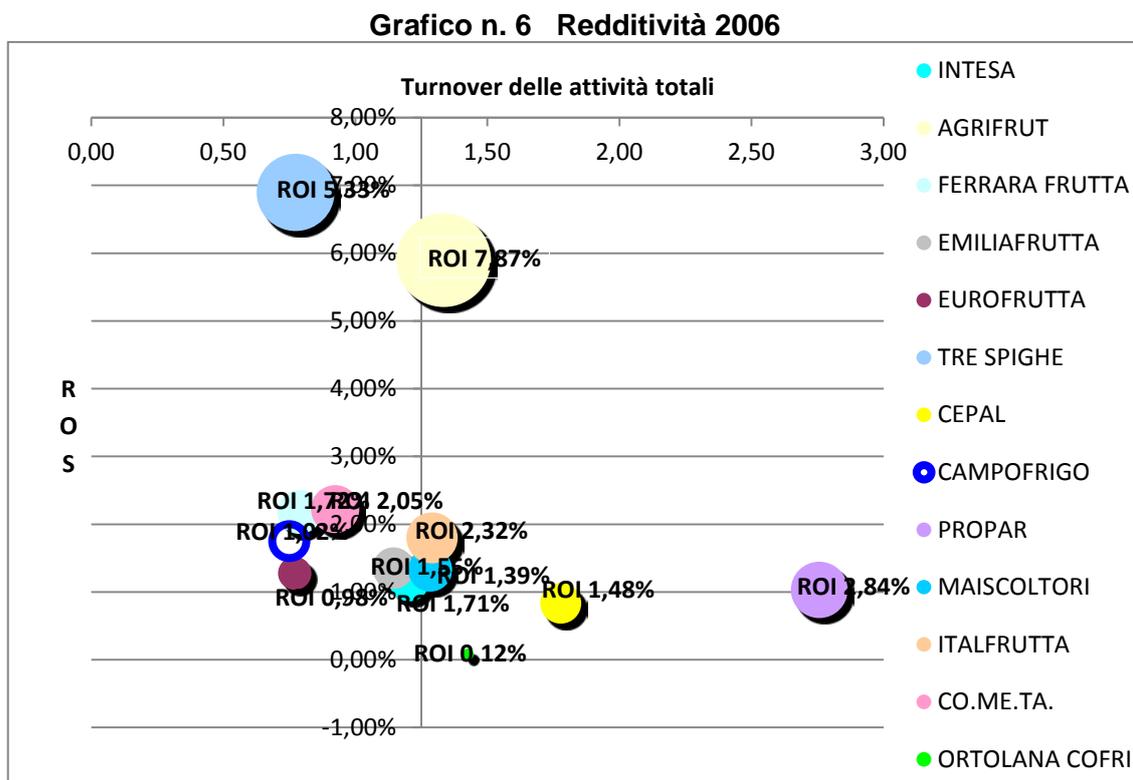


Fonte: nostre elaborazioni su dati di bilancio

Il ROI è sempre più basso del costo medio del debito che è a un livello particolarmente esiguo, data la composizione del debito stesso: più verso i soci che verso le banche; solo nell'ultimo anno la situazione cambia: il ROI si porta a 2,30% contro l'1,8% del costo del debito.

Il ROS testimonia una economia ingessata; infatti quando si alza (2006 – da 1,21% a 2,1%) comporta l'aumento del reddito operativo: da 1,22% a 2,3%. Qualche riflesso di questo processo si può notare anche nel leggero miglioramento degli indici - patrimoniale e di liquidità - nel 2006. Gli esercizi successivi potranno dire quanto di strutturarle c'è in questo miglioramento e quanto invece sia dovuto ad un fatto occasionale della gestione operativa.

A conclusione del paragrafo sulla redditività è stata eseguita una matrice di posizionamento che va a riassumere e focalizzare la composizione del risultato operativo delle singole cooperative (grafico n. 6).



Fonte: nostre elaborazioni su dati di bilancio

La matrice riporta le componenti del ROI, vale a dire la redditività delle vendite (Ros) e il turnover del capitale investito (numero di volte che il capitale impiegato è rigenerato dalle vendite in un anno).

L'incrocio degli assi è ottenuto con il risultato medio del Ros (asse verticale, valore medio 2,14%) e del Turnover delle attività (asse orizzontale valore medio 1,25).

La dimensione della bolla è proporzionale al ROI di ciascuna cooperativa.

Si distaccano dalla media i risultati di Agrifut (ROI 7,87%) e Tre Spighe (ROI 5,33%) che sono valori non dovuti alla gestione caratteristica e che risentono della voce altri ricavi dovuto a partite straordinarie.. Tutte le altre hanno un comportamento molto simile tra di loro, che vanno a riassumere e focalizzare le principali considerazioni emerse dall'analisi sin qui commentata.

### **5.3 ANALISI PER GRUPPI**

Nella sezione conclusiva della dissertazione doveva essere esposta la descrizione dei principali risultati emersi dall'analisi per gruppi. In principio l'obiettivo è stato quello di individuare gruppi di aziende cooperative corrispondenti a differenti modelli di gestione ed organizzazione dell'attività. Nonostante nel lavoro sono state utilizzate diverse strategie di elaborazione, non sono state rilevate differenze consistenti.

Diamo ugualmente seguito all'illustrazione dei principali risultati per specializzazione produttiva e fatturato.

Nel primo le cooperative sono state suddivise in tre gruppi. Nel gruppo A abbiamo inserito le cooperative con una specializzazione produttiva prevalentemente frutticola, nel gruppo B quelle prevalentemente orticole, e nel gruppo C quelle con una specializzazione frutticola, orticola mista (tabella n.7).

Nel secondo caso, invece, la suddivisione delle cooperative è stata fatta per fatturato: nel gruppo A le cooperative con più di 20 milioni di fatturato, nel gruppo B quelle con un fatturato inferiore a 20 milioni (tabella n.8).

**Tabella n. 7 • Principali risultati per specializzazione produttiva**

Principali Risultati per grado di specializzazione		2006			Variazioni 2003-2006		
		Gruppo A	Gruppo B	Gruppo C	Gruppo A	Gruppo B	Gruppo C
Valore aggiunto su valore della produzione	VA/V	68,95%	70,92%	70,49%	1,66%	7,90%	6,16%
Margine Operativo Lordo su Valore della produzione	MOL/V	6,81%	7,33%	7,08%	-45,91%	5,69%	72,60%
Costi operativi su valore della produzione	Co/V	97,86%	98,38%	97,24%	0,67%	0,41%	-2,93%
Conferimenti su Valore della Produzione	Conf/V	48,72%	48,45%	51,28%	-3,10%	-11,66%	0,68%
Rendimento delle Materie Prime	V/mat.prima/conf	1,85	1,53	1,52	8,68%	9,95%	-4,81%
ROS	Ro/V	2,14%	1,62%	2,76%	-49,77%	-20,93%	326,93%
Turnover delle Attività	V/Km	1,22	0,90	1,16	-7,96%	4,85%	-2,47%
ROI	Ro/Km	2,61%	1,45%	3,19%	-53,77%	-17,10%	316,39%
Quoziente di liquidità generale	C/p	1,06	0,94	1,03	2,99%	-3,35%	-9,51%
Rigidità delle attività	R/K	0,47	0,54	0,42	19,11%	2,59%	-3,88%
Grado di autonomia finanziaria	N/I	0,40	0,30	0,23	-16,80%	-3,16%	-8,28%
Capitale sociale su patrimonio netto	Cap.soc./N	28,67%	25,35%	39,15%	2,30%	-10,16%	-18,03%
Prestito sociale su debiti	I/prest.soc/I	18,28%	9,86%	10,33%	-39,27%	-23,10%	-25,28%
Debiti vs banche su totale debiti	Banche/I	18,37%	40,49%	41,50%	-100,00%	-6,88%	10,24%
Patrimonio netto più prestito interno su debiti	(N+P)/I	1,02	0,71	0,54	-12,81%	-2,85%	-8,24%
Attivo Immobilizzato	P	107.884.779	66.418.529	24.773.435	41,55%	3,69%	-0,31%
Patrimonio Netto	N	66.446.490	28.934.141	10.892.915	8,48%	-1,37%	-2,88%
Capitale sociale	Cap.soc.	19.047.127	7.334.241	4.264.884	10,97%	-11,39%	-20,39%
Di cui Capitale soci sovventori	Cap.soc.sovv.	10.955.399	3.529.191	1.614.763	-33,45%	-26,68%	-24,48%
Prestito sociale	I/prest.soc.	30.032.606	9.355.016	4.902.203	-20,82%	-21,68%	-20,88%
Valore della vendite	V	246.048.608	106.885.512	630.120.14	8,31%	8,89%	-4,39%
Conferimenti	Conf.	133.564.582	54.799.403	33.460.152	24,65%	14,87%	-10,36%

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

**Tabella n. 8 • Principali risultati per classi di fatturato**

Principali Risultati per classi di fatturato		2006		Variazioni 2003-2006	
		Gruppo A	Gruppo B	Gruppo A	Gruppo B
Valore aggiunto su valore della produzione	VA/V	68,56%	71,62%	-0,27%	0,27%
Margine Operativo Lordo su Valore della produzione	MOL/V	6,98%	6,98%	18,30%	14,40%
Costi operativi su valore della produzione	Co/V	97,92%	97,86%	-0,94%	-0,66%
Conferimenti su Valore della Produzione	Conf/V	47,95%	52,25%	-5,22%	-3,37%
Rendimento delle Materie Prime	V/mat.prima/conf	1,81	1,47	0,14	0,05
ROS	Ro/V	2,08%	2,14%	80,91%	44,01%
Turnover delle Attività	V/Km	1,10	1,15	-0,02	0,04
ROI	Ro/Km	2,29%	2,45%	77,28%	50,09%
Quoziente di liquidità generale	C/p	1,02	1,01	0,01	-0,05
Rigidità delle attività	R/K	0,48	0,49	-0,04	-0,03
Grado di autonomia finanziaria	N/I	0,37	0,27	-0,04	0,01
Capitale sociale su patrimonio netto	Cap.soc./N	26,21%	39,61%	-23,94%	-3,85%
Prestito sociale su debiti	I/prest.soc/I	13,78%	16,35%	-13,16%	-19,38%
Debiti vs banche su totale debiti	Banche/I	26,24%	36,23%	-12,25%	3,37%
Patrimonio netto più prestito interno su debiti	(N+P)/I	0,91	0,68	0,00	0,00
Attivo Immobilizzato	P	150.123.076	48.953.667	-2,04%	-1,09%
Patrimonio Netto	N	85.446.240	20.827.306	-0,89%	2,78%
Capitale sociale	Cap.soc.	22.396.219	8.250.033	-24,62%	-1,18%
Di cui Capitale soci sovventori	Cap.soc.sovv.	12.984.513	3.114.840	-31,99%	-27,89%
Prestito sociale	I/prest.soc.	31.442.743	12.847.082	-10,39%	-18,18%
Valore della vendite	V	307.166.419	108.779.715	-1,99%	6,36%
Conferimenti	Conf.	163.032.546	58.791.591	-4,28%	2,49%

Fonte: nostre elaborazioni su dati bilanci

Dall'esame dei risultati non risultano emergere elementi importanti che permettano di fare considerazioni sull'efficienza economica e finanziaria tra i gruppi. Ciò sta a significare che le variabili considerate non determinano cluster omogenei e ben definiti tali da spiegare un comportamento strategico o un modus operandi specifico delle cooperative. Altri tentativi sono stati fatti su differenti variabili per individuare forme di aggregazioni omogenee delle strutture produttive correlate ad altrettanti risultati, ma sono stati vani.



## CONCLUSIONI

---

Dopo aver passato in rassegna i presupposti teorici della teoria dell'impresa applicata alle cooperative, i risultati dell'indagine mettono in evidenza come quest'ultime al pari di quanto avviene nelle imprese capitalistiche, devono adottare strategie operative che rispondono a criteri di efficienza ed efficacia.

Si è visto che le diversità esistono, invece, nella destinazione del reddito prodotto eccedente la parte accantonata, per sostenere il flusso di autofinanziamento: nelle imprese capitalistiche la finalità esclusiva è quella di remunerare il capitale risparmio; nelle cooperative, invece, il reddito viene destinato ai soci in via indiretta attraverso la remunerazione dei fattori della produzione che essi hanno conferito.

Evidente è l'importanza di un equilibrio complessivo aziendale rappresentato dall'integrazione di due profili gestionali: quello economico e quello finanziario.

La stretta connessione esistente tra i due diversi ambiti gestionali, diventa vincolante nel lungo periodo in modo da trattenere in azienda una parte delle risorse per autofinanziare i processi di sviluppo e garantire, anche in futuro, servizi adeguati ai soci, i quali, in base al soddisfacimento delle loro attese decideranno se rimanere o uscire dalla cooperativa.

I temi della crescita e dello sviluppo, in un contesto dove i mercati si aprono sempre di più e le diverse organismi produttivi si confrontano su base mondiale, diventano centrali; come centrale è anche il vincolo di dover contare in modo determinante sulle proprie forze e capacità competitive.

E' stato più volte sottolineato con forza, nella recente Assemblea unitaria della cooperazione agroalimentare<sup>1</sup>, che le imprese cooperative devono affrontare necessariamente i problemi che loro si pongono sulla base di una maggiore patrimonializzazione.

---

<sup>1</sup> Si tratta del nuovo organismo cooperativistico agroalimentare Alleanza Cooperative, che raggruppa le Centrali Cooperative di Legacoop, Confcooperative e AGCI.

E' un problema non nuovo, che ha trovato sempre espressione nella legislazione cooperativa, in particolare negli ultimi decenni, specie con la legge 59/92; però con effetti non sufficienti se oggi si sente il bisogno di farne il prerequisito per lo sviluppo ulteriore. Per molte cooperative oggi diventa necessario un percorso chiaro e in grado di impostare un coerente progetto di governance, riconoscendo che in nessun settore può esserci un ritorno dall'investimento e quindi formazione di risorse interne per la crescita (leggi patrimonializzazione) se statuti e regolamenti interni continuano a prevedere un vantaggio mutualistico pari o quasi al margine operativo.

Il gruppo di cooperative ortofrutticole oggetto di questo studio lo dimostra.

La debolezza dell'economia reale che le caratterizza, e che si riflette sulla situazione patrimoniale e finanziaria, nasce da un meccanismo perverso che porta i costi operativi ad aumentare più delle vendite per cui, nel periodo, il RO tende ad essere inferiore alla somma degli oneri finanziari e delle imposte. I costi operativi comprendono il valore dei conferimenti, determinati nella logica della mutualità tradizionalmente intesa, senza alcuna possibilità di verifica. Negli anni i soci hanno progressivamente delegato a strutture manageriali dedicate la gestione operativa dei processi aziendali (politiche di produzione, trasformazione, innovazione, commercializzazione) e le decisioni strategiche dell'impresa (ad esempio crescita dimensionale attraverso processi di fusioni e acquisizioni).

Solo nelle cooperative di minore dimensione con un forte radicamento territoriale sia a monte che a valle dei processi produttivi, la partecipazione attiva della base sociale alla definizione delle scelte operative e strategiche dell'impresa cooperativa sembra invece essere rimasta significativa.

Ciò richiede una maggiore trasparenza nei processi decisionali e nella formazione del prezzo in maniera tale che i soci possano quantificare e giudicare l'operato della cooperativa e le relative condizioni economiche nella determinazione della liquidazione del prodotto conferito, quindi se la cooperativa è efficiente o meno.

Dall'analisi svolta si è potuto osservare, nei periodi in esame, alcuni aspetti:

- diminuiscono costantemente i soci conferenti,
- diminuiscono le quantità lavorate,
- diminuiscono i prodotti conferiti

Quest'ultimo è il dato più preoccupante, in controtendenza con quanto si verifica altrove e che rappresenta un processo fisiologico, coerente con l'evoluzione delle strutture agricole: meno soci perché diminuisce il numero delle aziende agricole: maggiori conferimenti, perché le aziende agricole che rimangono diventano nel tempo più grandi e produttive.

A questo si aggiunge una evoluzione analoga delle strutture cooperative di base: si riducono numericamente, ma quelle che continuano ad operare lo fanno con maggiore efficienza su basi economiche più forti, cui concorrono anche innovazioni organizzative.

Infatti, non si tratta solo di favorire fusioni e accorpamenti tra le cooperative di primo grado, verso unità di maggiore spessore economico e che comunque restano giuridicamente cooperative.

Ormai sono numerosi i modelli societari, nei quali una cooperativa funziona da holding capogruppo e controlla una società di capitali- in genere una S.p.A.- che svolge funzioni industriali (trasformazione) e commerciali, con maggiori possibilità di investimenti e di processi di accumulazione che si riflettono sulle potenzialità della cooperative di base<sup>2</sup>.

Nel caso di studio, emergono dei dubbi sulla capacità attrattiva delle cooperative: si veda l'andamento del capitale sociale, in entrambe le componenti: soci cooperatori e soci finanziatori.

Soprattutto fa riflettere l'andamento dei soci finanziatori, il cui apporto si riduce del 45% portando la diminuzione di tutto il capitale sociale a -24%. Se si considera l'andamento delle riserve<sup>3</sup>, si può concludere che la gestione non va nel senso di favorire la patrimonializzazione delle imprese.

Anzi, come si è avuto modo di evidenziare, la struttura patrimoniale - finanziaria delle cooperative studiate si caratterizza per evidenti elementi critici: gli indici relativi tendono a peggiorare e/o si portano su valori che sono tendenzialmente al di sotto di quelli considerati comunemente come rassicuranti.

---

<sup>2</sup> La legge Visentini 1983 consente anche in Italia la possibilità per una cooperativa di essere azionista di riferimento di una società di capitali.

<sup>3</sup> Derivano per circa la metà da contributi in c/capitale ottenuti in passato e per il resto da accantonamenti di risultati netti di origine extra-caratteristica e comunque dell'ordine di spiccioli rispetto al valore aggiunto

Un altro dato strutturale che desta perplessità è il  $V/K^4$ , cioè il rapporto tra le vendite e l'attivo patrimoniale.

Su base aggregata è di poco superiore all'unità, però mostra differenze notevoli tra le singole cooperative; parecchie sono quelle con un valore inferiore a 1.

Sul valore dell'indice influiscono le scelte relative agli investimenti e alle condizioni reali dei conferimenti al mercato. Entrano in gioco quantità e prezzi, quindi, i rapporti a valle ma anche quantità e qualità dei conferimenti. E qui non si può non tenere presente che gli impianti dei soci con meno di 5 anni sono il 22%; quelli oltre 11 anni arrivano al 56% che le aziende dei soci con un sistema di qualità sono l'11% circa, però con il 23,59% della S.A.U.

Sono dati che si definiscono le caratteristiche socio-economiche dei soci, per quanto riguarda età, dimensione economica, ricambio generazionale e, di conseguenza, la necessità per la cooperativa di potenziare la propria base produttiva.

I punti di forza per una evoluzione positiva ci sono e proprio in quella base sociale di cui spesso, nello svolgimento dell'indagine, ne sono stati evidenziati i limiti: polverizzazione, invecchiamento, successione incerta.

Questo è il classico bicchiere mezzo vuoto.

Proviamo a considerarlo mezzo pieno, individuando un nucleo tuttora solido di soci cooperatori, che possono alimentare e sostenere prospettive di sviluppo: è quel 12% che partecipa al 56% del capitale sociale, che alimenta il 44% del prestito sociale, che riceve il 56% del valore dei conferimenti; solo il 4% dei cooperatori ha meno di 35 anni ma c'è un 52% tra 36 e 55 anni: cioè una fascia di soggetti che hanno ancora un buon orizzonte temporale di vita lavorativa. Si tratta del 31% di soci nel cui ambito familiare il ricambio generazionale è dato per "sicuro" o possibile" assume un notevole significato prospettico.

Se questi cooperatori potessero essere conosciuti individualmente meglio di quanto è possibile oggi<sup>5</sup>, ci troveremmo di fronte a soggetti in gran parte ormai simili ai loro

---

<sup>4</sup> Ricordo che questo indice è importante almeno per due motivi: perché influisce sulle condizioni di liquidità dell'azienda e perché concorre a determinare - insieme al Ros - la redditività dell'investimento (Roi), che è il parametro di riferimento per la sostenibilità del debito. Ricordo anche che un ulteriore indicatore delle difficoltà patrimoniali e finanziarie delle cooperative in esame è proprio il fatto che nel periodo considerato il ROI è inferiore al costo medio del debito, che pure è a un livello esiguo, data la sua composizione (più verso i soci e in parte - infruttifero, che verso le banche e i fornitori esterni).

colleghi francesi e tedeschi, che li hanno preceduti in tale evoluzione di almeno 20 anni: agricoltori che stanno passando dall'impronta tradizionale dell'impresa familiare -tale perché basata sul lavoro della famiglia- all'impresa individuale che di familiare ha soprattutto le risorse finanziarie investite nell'azienda; agricoltori con un titolo di studio che migliorano con il tempo, aperti alle tecnologie informatiche, disponibili al messaggio sociale della cooperazione, ma attenti inevitabilmente al conto economico. E' a questo punto che si impone il cambiamento culturale del management cooperativo.

---

<sup>5</sup> Basterebbe che le cooperative fossero più pronte e disponibili all'analisi socio economica dei soci e del loro nucleo familiare



## BIBLIOGRAFIA

---

1. BASSI A., *Principi generali di riforma della società cooperative* – Giuffrè Editore, Milano 2004
2. BENVENUTI B. (1970): *Cooperazione Agricola e modernizzazione dell'agricoltura: indagine sociologica*, CEDAM, Padova.
3. BENVENUTI B. (1982): *I problemi dell'imprenditorialità agricola nell'integrazione cooperativa*, AIPA, Bologna
4. BERTINI U., *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità, in Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990
5. CHILD J., FAULKNER D., TALLMAN S.B. (2005): *Cooperative strategy*, Oxford university press.
6. ECCHIA G., GOZZI G. “*Mercati, strategie e istituzioni*” Bologna : Il Mulino, 2002
7. FAZZI R., *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982
8. GARZONI A. (2004) *Il governo dell'azienda cooperativa*, EGEA, Milano.
9. GIDE C. (S.D.), *Il cooperativismo*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma.
10. HOLYOAKE, G. J. (1995) *La storia dei probi pionieri di Rochdale* Edizioni de La rivista della cooperazione, Roma.
11. HANSMANN H. (2005) *La proprietà dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
12. KARANTINININS K., NILSSON J. (2007) *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry*, Eds. Springer, Heidelberg, Germany
13. KNUTSON R.D. (1966): *Coopratives enterprise and organization theory*, Journal of Farm Economics n.3
14. MARANO P. (2003), *La riforma delle società*, commentario a cura di Sandulli e Santoro, G. Giappichelli editore, Torino.

15. MARCHINI I., "*Considerazioni sui fini economici e sui bilanci delle imprese cooperative*", Rivista dei dottori commercialisti.
16. MATAACENA A (1990): *L'impresa cooperativa (Obiettivi finalizzanti. Risultati gestionali e bilancio di esercizio)*, CLUEB, Bologna.
17. MATAACENA A. (1982) *Analisi di bilancio di cooperative agricole*, Il Mulino , Bologna.
18. MAZZOLENI M. (1996) *L'azienda cooperativa. Profilo Istituzionale e caratteristiche della gestione* Edizioni Cisalpino, Bologna.
19. MAZZOLI E., ZAMAGNI S. (2005): *Verso una teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna.
20. OLIVIERI G., PRESTI G., VELLA F. (2006): *Il diritto delle società*, Associazione Disiano Preite, Il Mulino, Bologna.
21. PACCIANI A. (1982) *Analisi di gestione nelle cooperative agricole* , Il Mulino, Bologna.
22. PACCIANI A., PETRICCIONE G. (a cura di ) (1993): *La cooperazione agro-alimentare in Italia*, Il Mulino, Bologna.
23. PAGAMICI B., *La cooperativa prima e dopo la riforma*, in La riforma delle cooperative, Italia Oggi, Serie speciale numero 4, Anno 15, 11 febbraio 2005
24. PAMPANINI R., MARTINO G. (2005): *Associazione di produttori e organizzazioni interprofessionali in agricoltura: le prospettive alla luce del dlgs n. 228/2001*, Economia & Diritto agroalimentare, n.1.
25. PICCININI A. (1987) *Leggere e capire i bilanci delle cooperative agricole*, Edagricole, Bologna.
26. RUSSO C. (1995) *Economicità, redditività e performances delle cooperative agricole di trasformazione*, Giappichelli, Torino.
27. SACCOMANDI V. (1986) *Cooperazione e cooperativismo. Una analisi economica*, REDA, Roma.
28. SACCOMANDI V. (1992) *Il management delle imprese cooperative agricole. Gestire con le moderne tecniche di pianificazione e controllo contabile*, ETASLIBRI, Milano

29. SAPPELLI G. (2006) *Coop. Il futuro dell'impresa cooperativa*, Einaudi, Torino.
30. SEXSTON R. ISKOW J (1988) *Factors critical to the success or failure of emerging agricultural cooperatives*, Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California, Information Series n.88-3.
31. SIMETI A. (1980): *Obiettivi, organizzazione e problemi dell'impresa cooperativa nella fase di trasformazione e commercializzazione*, Rivista di Economia Agraria, Roma.
32. TESSITORE A., *Il concetto di impresa cooperativa in economia d'azienda*, Libreria Universitaria Editrice, Verona, 1968.
33. TESSITORE A., *Imprenditorialità e cooperazione*, in AA.VV., Giuffrè Milano, 1990.
34. TORQUATI B., VALOROSI F., (a cura) (2005) *L'economia agraria italiana e gli scritti di Vito Saccomandi*, Il Mulino, Bologna.
35. VECCHIO G., ZUPPIROLI M. (2006) *L'utilità distintiva misurata*, Il Mulino, Bologna.
36. VELLA F., *Gli statuti delle imprese cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Giappichelli Editore 2004 Torino
37. VENDITTI M. (1995), *Caratteri economici delle imprese cooperative*, Giappichelli, Torino.
38. VERMIGLIO F., *Considerazioni economico aziendali sull'impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali*, Messina, 1990
39. VERRUCOLI P. (1958) *La società cooperative*, Giuffrè, Milano.
40. VIETTI V., *Nuove società per un nuovo mercato: la riforma delle società commerciali* – SALERNO Editrice, Roma 2003
41. ZAGO A. M.(1998): *Equilibri e dimensioni economiche delle cooperative di trasformazione e commercializzazione in agricoltura. Nota a margine di un dibattito*. Rivista di Economia Agraria, Roma.
42. ZAN S. (1987) : *Le interdipendenze organizzative in agricoltura: analisi di forme associative e cooperative operanti nel sistema agro-industriale dell'Emilia-Romagna*  
Regione Emilia R. Ass. agricoltura e alimentazione, Bologna.

43. ZAN L. (1990): *L'economia dell'impresa cooperativa*, UTET, Torino.