

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Dottorato di Ricerca in

Economia e politica agraria ed alimentare: progetto n. 1 "Economia alimentare"

Ciclo XXI

Settore scientifico disciplinare di afferenza: AGR/01 Economia ed Estimo Rurale

***La cooperazione agroalimentare associata in Italia:
dimensioni, caratteristiche e comportamenti,
con focalizzazione sull'impresa cooperativa orientata all'export***

Presentata da: Ersilia Di Tullio

Coordinatore:

Prof. VITTORIO GALLERANI

Relatore:

Dott. Giorgio Zagnoli

Correlatore:

Dott. Luca Camanzi

ESAME FINALE

Anno 2011

INDICE

PREMESSA.....	4
1. LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLA LETTERATURA SUL TEMA	6
1.1. L'IMPRESA COOPERATIVA.....	6
1.2. I SETTORI ED I MODELLI DI APPROCCIO AL MERCATO.....	7
1.3. LE DETERMINANTI PER L'EXPORT	9
1.4. LE DIMENSIONI DI IMPRESA E L'EXPORT	12
1.5. LA QUALITÀ DEI PRODOTTI E L'EXPORT.....	14
2. LA COOPERAZIONE NEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO	16
2.1. PREMESSA.....	16
2.2. L'IMPRESA COOPERATIVA: BREVE INQUADRAMENTO NORMATIVO.....	16
2.3. LA CONSISTENZA DELLE COOPERATIVE IN ITALIA: LE FONTI ISTITUZIONALI.....	20
2.4. LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ASSOCIATA	22
2.5. IL SODDISFACIMENTO DEL PRINCIPIO MUTUALISTICO NELLA COOPERAZIONE ASSOCIATA	26
2.6. IL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO ED IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE.....	28
3. LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ITALIANA ED I MERCATI ESTERI	31
3.1. GLI SCAMBI MONDIALI DI MERCI: LE DINAMICHE DELL'EXPORT.....	31
3.2. LE ESPORTAZIONI ITALIANE: IL RUOLO DELL'AGROALIMENTARE	34
3.3. LA SPECIALIZZAZIONE DELL'EXPORT AGROALIMENTARE ITALIANO.....	39
3.4. LE DINAMICHE DELL'EXPORT NEI SETTORI DI RILIEVO PER PRESENZA COOPERATIVA: L'ORTOFRUTTA ED IL VINO	41
4. L'INDAGINE DIRETTA SU COOPERAZIONE E MERCATO ESTERO	51
4.1. PREMESSA.....	51
4.2. IL QUESTIONARIO.....	51
4.3. LA SELEZIONE DEL CAMPIONE E LA REALIZZAZIONE DELL'INDAGINE	53
4.4. LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE	54
4.5. I DUE SUB-CAMPIONI: COOPERATIVE ESPORTATRICI E NON ESPORTATRICI	59
4.6. L'IMPOSTAZIONE DELL'INTERPRETAZIONE	61

5. I RISULTATI DELL'INDAGINE DIRETTA: COMPORAMENTI DELLE COOPERATIVE ESPORTATRICI E NON ESPORTATRICI	64
5.1. PREMessa.....	64
5.2. IL CONFRONTO FRA COOPERATIVE ESPORTATRICI E NON ESPORTATRICI.....	65
5.3. I COMPORAMENTI DELLE COOPERATIVE ESPORTATRICI	68
5.4. I COMPORAMENTI DELLE IMPRESE NON ESPORTATRICI	91
6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	98
6.1. IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE NEL SISTEMA AGROALIMENTARE.....	98
6.2. LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE E LA PRESENZA SUL TERRITORIO NAZIONALE	99
6.3. LA NATURA DELL'IMPRESA COOPERATIVA E LA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE	100
6.4. LE DIMENSIONI D'IMPRESA E L'EXPORT	103
6.5. IL PROFILO DELLA COOPERATIVA NEL RAPPORTO CON IL MERCATO ESTERO.....	105
6.6. I DIVERSI COMPORAMENTI PER SETTORI/PRODOTTI	106
6.7. GLI ASSET DELLA COOPERAZIONE SUI MERCATI ESTERI	109
7. BIBLIOGRAFIA	111
8. QUESTIONARIO	121

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione di questa tesi non sarebbe stata possibile senza la collaborazione delle cooperative che hanno partecipato alla rilevazione diretta e delle loro organizzazioni che hanno contribuito alla sensibilizzazione delle imprese intervistate.

Un particolare ringraziamento va inoltre al Dott. Giorgio Zagnoli che con infinita pazienza mi ha sostenuto lungo tutto il percorso del dottorato; al Dott. Luca Camanzi che con i suoi preziosi suggerimenti ha contribuito a sviluppare e finalizzare efficacemente il lavoro; al Prof. Giulio Malorgio che mi ha indirizzato in fase di impostazione della tesi.

Infine ringrazio i miei colleghi di Nomisma – Dott. Paolo Bono, Dott. Massimo Spigola e Dott.ssa Silvia Zucconi – che nel corso di questi mesi mi hanno offerto interessanti spunti di riflessione di grande utilità per l'attività di analisi svolta.

PREMESSA

Attualmente è disponibile un'ampia letteratura che ha studiato il tema della cooperazione nel settore agroalimentare, ma il comportamento di questa forma d'impresa in relazione all'esportazione è stato affrontato solo riguardo specifici aspetti ed in aree geografiche definite.

Per tale motivo questa tesi è dedicata ad un'analisi approfondita sul ruolo della cooperazione nei mercati esteri, focalizzandosi, da un lato, sullo studio dei flussi di export nei settori dell'agroalimentare caratterizzati da una forte presenza cooperativa e, dall'altro, sulle caratteristiche di struttura ed i comportamenti delle imprese cooperative esportatrici e non esportatrici, al fine di evidenziare analogie e differenze tra i due gruppi di imprese.

Se per l'analisi dell'export si può fare riferimento a fonti istituzionali, per descrivere i comportamenti delle imprese occorre invece sviluppare un percorso di analisi che impieghi una rilevazione diretta di dati ed informazioni. A tal fine è stata realizzata un'indagine che ha coinvolto un campione di 516 cooperative agroalimentari.

La tesi si articola in differenti capitoli che raccolgono dati, informazioni e considerazioni emerse nei diversi *step* del lavoro.

Il primo capitolo sintetizza i risultati della ricognizione bibliografica sull'argomento selezionato per la tesi, approfondendo sia il tema della cooperazione con particolare attenzione alla cooperazione agricola, che quello dell'export focalizzando lo studio sulle principali determinanti di impresa per l'export.

Il secondo capitolo offre invece un quadro sintetico del ruolo della cooperazione nel sistema agroalimentare italiano, determinandone il peso economico ed offrendo un'analisi delle sue principali caratteristiche in termini di diffusione sul territorio, articolazione settoriale e rispetto dei principi mutualistici.

Successivamente nel terzo capitolo si analizzano le principali dinamiche del commercio internazionale del nostro paese, identificando il ruolo dell'agroalimentare ed approfondendo l'analisi dei trend dei suoi principali settori con particolare attenzione ai due principali per valore finanziario dell'export: l'ortofrutta fresca e trasformata e le bevande fra cui in particolare il vino. Si tratta di due settori di grande importanza per l'agroalimentare italiano e nei quali la presenza cooperativa è particolarmente accentuata.

Il quarto ed il quinto capitolo sono invece dedicati all'analisi dei comportamenti delle imprese cooperative. In particolare nel quarto capitolo si delinea il percorso metodologico ed operativo attraverso il quale è stata realizzata l'indagine diretta che ha coinvolto 516 cooperative delle quali 162 esportatrici e 354 non esportatrici e offre alcune indicazioni circa le principali caratteristiche del campione. Il quinto capitolo invece delinea le principali indicazioni emerse dall'indagine, confrontando le caratteristiche strutturali ed i comportamenti in relazione ai prodotti ed al mercato delle cooperative non esportatrici ed esportatrici, entrando nel dettaglio dell'analisi dell'approccio al mercato estero da parte delle cooperative esportatrici ed infine approfondendo le motivazioni che ostacolano l'export nelle cooperative non esportatrici.

Il sesto capitolo infine trae le principali conclusioni del lavoro, rileggendole alla luce delle principali evidenze della letteratura sul tema dell'esportazione e della cooperazione.

1.LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLA LETTERATURA SUL TEMA

1.1. L'impresa cooperativa

All'impresa cooperativa è sempre stato riconosciuto un ruolo peculiare all'interno del sistema economico. L'elemento caratteristico che distingue una cooperativa rispetto ad altre forme di impresa è che essa è di proprietà, viene controllata e destina i propri benefici a favore dei soggetti ai quali offre i propri servizi – i soci – piuttosto che ad investitori esterni. In agricoltura questo consente di ottenerne per i soci-imprenditori agricoli condizioni migliori rispetto a quelle riscontrabili ordinariamente sul mercato sia nella vendita delle materie agricole conferite che nell'acquisto di input impiegati nel ciclo produttivo agricolo (Sexton e Iskow, 1988).

La cooperativa è dunque uno strumento al servizio dei propri soci, le imprese agricole; essa è intesa più che come un'impresa vera e propria come un aggregato di imprese costituito da soggetti principali (i soci) uniti dal comune interesse e un soggetto secondario (l'impresa cooperativa) che è strumento per raggiungerlo (Emilianoff, 1942); la funzione della cooperativa non è dunque autonoma, ma dipendente strettamente dagli scopi, funzionalità e vitalità delle imprese partecipanti (Amadei, 1980).

In termini più dettagliati essa svolge diversi compiti; “nei settori a monte e a valle dell'agricoltura la cooperativa svolge funzioni di miglioramento delle condizioni di mercato. Ma essa può avere anche alcune funzioni all'interno dell'agricoltura vera e propria. Può ad esempio servire come strumento di aggregazione fra aziende di modesta superficie, superando i vincoli che vengono posti dalla legge e dall'economia. Può servire per consentire taluni servizi di attrezzature meccaniche ad aziende che non potrebbero averli altrimenti ad un prezzo accettabile. Può persino servire per rifornire le aziende di quel materiale “pericoloso” che è la conoscenza tecnico-economica” (Amadei, 1980).

Sebbene la cooperazione svolga un ruolo essenziale in diversi settori economici, Vera Zamagni (2006) nel tracciare il percorso di crescita e sviluppo della cooperazione italiana, rispetto all'agroalimentare evidenzia che “manca uno studio complessivo della

presenza cooperativa in questo settore". Infatti, sebbene nel tempo si siano succeduti numerosi tentativi di valutare le dimensioni socio-economiche della cooperazione agroalimentare (Giacomini, 1980; Giacomini, Petriccione, 1993; Nomisma, 1997; Giacomini, 2000) e periodicamente importanti istituzioni offrano un quadro di aggiornamento del peso delle diverse organizzazioni cooperative (INEA, varie annate) si è giunti solo in tempi recenti (Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana¹, 2009) ad una stima complessiva del fenomeno, che fa riferimento ad una parte della cooperazione agroalimentare, quella associata ad una delle cinque organizzazioni cooperative di settore (Agci-Agrital, Ascat-Unci oggi Unci-Coldiretti, Confcooperative-Fedagri, Legacoop Agroalimentare e Unicoop). Tutto questo nonostante che in alcuni settori dell'agroalimentare sia proprio "la cooperazione più che le imprese capitalistiche a tenere alta la capacità competitiva del paese nei confronti delle multinazionali" (Zamagni V., 2006).

E' oggi già disponibile un'ampia letteratura che ha studiato il tema della cooperazione nel settore agroalimentare dal punto di vista del confronto tra gli obiettivi dell'impresa cooperativa e di quella capitalistica e dei riflessi sulla gestione e/o sul bilancio di impresa (Matacena 1982, 1990; Zan 1990; Zuppiroli e Vecchio 2006). Nella ricerca di percorsi di studio innovativi, è stato individuato il tema della presenza della cooperazione sui mercati esteri, analizzandone i caratteri strutturali ed i comportamenti di mercato che differenziano l'impresa cooperativa esportatrice da quella non esportatrice. Un tema che è stato affrontato solo leggendo specifici aspetti ed in aree geografiche definite (Bartolini e Giobannetti 2003; Capitello e Agnoli 2007) e che pertanto necessita di una prospettiva di analisi più ampia e dettagliata.

1.2. I settori ed i modelli di approccio al mercato

Sono diversi i settori dell'agricoltura italiana nei quali la cooperazione ha raggiunto un grado strutturato di presenza; si tratta in particolare del lattiero-caseario, dell'ortofrutticolo, della zootecnia da carne e del vitivinicolo, cui si aggiungono i servizi ed altre categorie minori (INEA 2009, Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, 2009).

¹ L'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana è istituito presso il Ministero delle politiche Agricole Alimentari e Forestali ai sensi della legge n. 231/2005.

In questi settori operano in prevalenza cooperative agricole di produttori, cioè quelle “aziende di produzione dove i soci sono costituiti da una particolare categoria di conferenti di fattori specifici ... e accettano una remunerazione residuale subordinata al rischio di gestione” (Zan, 1990); il conferimento in questo caso è rappresentato dalla materie prime agricole destinate alla trasformazione.

Queste cooperative agricole realizzano prodotti che in maniera strutturata e continuativa possono essere oggetto di scambi commerciali internazionali a differenza delle cooperative di servizio (acquisto centralizzato di input agricoli, stoccaggio e commercializzazione di materie prime agricole, conduzione dei terreni, assistenza tecnica, servizi assicurativi, consulenza, ecc.) spiccatamente focalizzate, per la natura stessa dei servizi che offrono, in ambito domestico. L'accento è quindi stato posto sulle imprese cooperative di produzione, coerentemente con la letteratura specializzata sul tema dell'export, che pone maggiore attenzione alle dinamiche dei settori manifatturieri rispetto ai servizi, in virtù dell'importanza relativa in termini di dimensioni economiche nei flussi commerciali internazionali (Leonidou e Katsikeas, 1996).

Fra le cooperative di produttori l'attenzione si è concentrata su due settori produttivi che hanno una consolidata esperienza sui mercati esteri: l'ortofrutticolo ed il vitivinicolo (INEA 2009, Nomisma 2008 e 2003). La lettura dei dati per questi due settori consente, infatti, di evidenziare i comportamenti di imprese che si muovono sul mercato nazionale ed internazionale secondo approcci diversi, ma entrambi meritevoli di attenzione.

I due settori, infatti, sono esemplificativi di due diversi modelli di approccio al mercato e quindi di traiettorie e modelli di sviluppo differenti. Da un lato si trova l'ortofrutta che appartiene alla categoria dei prodotti di base o che comunque il mercato percepisce come tali (le cosiddette *commodity*). Dall'altro lato si trovano le produzioni caratterizzate da marchi distintivi o comunque riconosciute di qualità dal mercato (le cosiddette *specialty*), fra le quali senz'altro spicca il ruolo del vino (Vieri, 2006).

Nel caso dell'ortofrutta è determinante il ruolo esercitato dai soggetti a monte ed a valle della fase produttiva agricola, che agendo spesso in condizioni di oligopolio, determinano i prezzi dei fattori produttivi e dei prodotti agricoli. In questo caso gli agricoltori, se non riuniti in forme organizzate, come la cooperazione, sono sotto scacco dei soggetti dotati di maggiore forza contrattuale ed in particolare della grande distribuzione, che si approvvigiona seguendo una prevalente logica di convenienza del rapporto prezzo/qualità a prescindere dall'origine (Vieri 2006). Lo strumento della

cooperazione consente quindi alla fase agricola di raggiungere massa critica, efficienza, organizzazione logistica e standard tecnologici che consentono di dialogare con le grandi strutture distributive. Questo percorso consente di affrontare le difficoltà legate ai cambiamenti dello scenario competitivo, al fine di limitare gli impatti negativi che hanno portato nel corso degli ultimi anni ad un declino del peso delle esportazioni di frutta fresca nella bilancia agroalimentare italiana (Bertazzoli, Giacomini, Petriccione, 2004).

Nel caso delle specialità, come il vino, viceversa questo ruolo, sebbene sempre necessario per garantire le condizioni ottimali di accesso al mercato, può essere svolto con maggiore forza ed autonomia. Da un lato, infatti, si riscontra una forte riconoscibilità e notorietà del prodotto italiano, fra i principali emblemi del *Made in Italy*, e dall'altro, per merito di una forte segmentazione del prodotto e di adeguate politiche di marketing, le imprese godono di un maggiore potere contrattuale nel dialogo con gli interlocutori dei canali commerciali a valle, fra i quali figurano oltre alla grande distribuzione, anche grossisti, dettaglio ed Horeca (Nomisma, 2003). E' su questa via che si è infatti consolidata la maggiore competitività sul mercato internazionale del vino italiano, che negli ultimi anni ha avviato un efficace percorso di differenziazione e segmentazione del prodotto (Carbone e Henke, 2010) ed allo stesso tempo ha innalzato il sistema di protezione al fine di garantire gli elevati investimenti messi in atto dai produttori (Malorgio *et alii*, 2007; Pomarici, 2005).

1.3. Le determinanti per l'export

Esiste una vasta letteratura che a livello mondiale focalizza la propria attenzione sui fattori capaci di influire sulla propensione all'export di un'impresa o di un sistema economico. Per essere esaustiva la ricognizione bibliografica che affronta questo tema deve tener conto sia dell'analisi di variabili microeconomiche a livello di singola impresa che degli ambiti macro, in cui l'attenzione si focalizza su fattori di carattere aggregato e legati all'ambiente in cui l'impresa si muove. Mentre per i primi esiste una vasta produzione di osservazioni, nel secondo caso la ricerca è stata meno intensa (Zou e Stan, 1998). Maggiore difficoltà si ha, infine, nel mettere a fuoco le specificità del settore agroalimentare, dato che nella maggioranza dei casi questi studi affrontano il tema concentrandosi in maniera trasversale sul settore manifatturiero e più raramente si hanno indicazioni specifiche per l'agroalimentare (Ayouz e Remaud, 2003; Ibeh *et alii* 2006).

Tra i fattori esterni figurano, in primo luogo, le caratteristiche del settore produttivo; molti studi sono concordi, infatti, nel dare ampia importanza al livello tecnologico del settore quale determinante per l'export (Cavusgil e Zou, 1994, Holzmuller e Stottinger, 1996, Ito and Pucik, 1993). Questo elemento sembra spiegare ad esempio le positive performance sull'estero di settori in cui operano imprese di piccole dimensioni che si rivolgono a mercati di nicchia (Bonaccorsi, 1992).

Altri elementi determinanti che riguardano l'ambiente esterno sono le condizioni del mercato domestico e estero. Riguardo le caratteristiche del mercato interno appare evidente come quando esso diviene poco attrattivo (Madsen, 1989) o comunque troppo limitato (ad esempio in condizioni di surplus produttivo o di una domanda interna stazionaria) tenda ad influenzare positivamente l'attitudine all'export delle imprese (Calof, 1994). Per quanto invece riguarda i paesi di destinazione, gli elementi cruciali che entrano in gioco sono la sua attrattività e competitività, nonché la presenza di barriere all'ingresso (vincoli doganali, distanza del mercato, ecc.). Sebbene alcuni autori segnalino come la presenza di queste barriere possa limitare la capacità delle imprese di raggiungere i mercati esteri (Madsen, 1987), esse sembrano non essere così determinanti nel limitare la prospettiva internazionale delle imprese e affrontabili attraverso l'implementazione di adeguate strategie di penetrazione commerciale (Zou e Stan, 1998).

Se invece si esaminano le determinanti dell'export interne, fra queste possono essere individuati fattori su cui è possibile intervenire nel breve periodo ed altri modificabili solo nel medio-lungo periodo (Zou e Stan, 1998).

Rientrano fra i primi le strategie di marketing adottate per i mercati esteri, che vanno dall'organizzazione e pianificazione, all'adattamento della prodotto alle richieste della specifica domanda, alla competitività del prezzo, fino ai canali distributivi. A questo proposito la letteratura non è concorde nei risultati. Ad esempio alcuni autori enfatizzano il ruolo della competitività di prezzo (Chetty e Hamilton, 1993); altri mettono in evidenza come motivazione e coinvolgimento del rivenditore/distributore possano rappresentare un elemento determinante di successo nella crescita delle vendite e dei profitti all'esportazione (Madsen, 1987); infine anche la capacità di adattamento di un prodotto al mercato estero di riferimento per incontrare i gusti e le aspettative dei consumatori di quel paese o il fatto di avere un prodotto caratterizzato da significativi punti di forza sembrano elementi in grado di dare forza all'esportazione (Zou e Stan, 1998). A queste posizioni ne corrispondono però anche altre che ritengono questi fattori poco determinanti o addirittura insignificanti.

Altri fattori di rilievo modificabili nel breve periodo sono le attitudini e percezioni del *management*. In questo caso le indicazioni di letteratura sono più omogenee e mostrano come l'impegno nella gestione del canale estero sia un elemento di grande rilievo per il successo sui mercati extra-domestici, a prescindere dalle dimensioni del flusso (Cavusgil e Zou, 1994). Inoltre emerge una stretta relazione fra attitudini e percezioni del *management* e propensione all'affermazione sui mercati esteri, che influenza soprattutto le dimensioni dell'export (Leonidou *et alii*, 1998; Allali, 2006). Infine una positiva aspettativa da parte del *management* verso il mercato estero sembra essere determinata per realizzare positive performance sui mercati internazionali rispetto ad una visione più orientata a cogliere le barriere all'export (Chetty e Hamilton, 1993).

Fra le determinanti dell'export modificabili nel medio-lungo periodo, si trovano invece le caratteristiche dell'impresa (dimensione, esperienza internazionale, dotazione tecnologica) e le capacità e competenze del *management*. Ma su tutti questi aspetti vi è molta incertezza; sebbene infatti vi sia un generale accordo nel ritenere che la presenza nell'impresa di manager che abbiano una già consolidata esperienza nell'approccio al mercato estero abbia un effetto positivo su vendite, profitti e sviluppo dell'export, vi sono anche evidenze opposte che mostrano come export manager con pochi anni di attività in talune condizioni – ad esempio in caso di particolare turbolenze di mercato – possano rivelarsi più efficaci di quelli con esperienza internazionale di più lunga data (Das, 1994).

Sebbene questa posizione non sia unanimemente condivisa, un fattore cui si riconosce un'influenza sulle performance estere sono le competenze specifiche sui mercati internazionali oltre che generali (Aaby e Slater, 1989; Madsen, 1987); questi stessi autori inoltre ritengono viceversa irrilevante la dotazione tecnologica dell'impresa.

In generale quindi su questi aspetti esiste una forte incertezza, come pure su un elemento che ha ricevuto grande attenzione in letteratura, la dimensione di impresa, che verrà approfondita nel paragrafo seguente.

Infine è necessario un cenno al legame fra innovazione e propensione all'export. In diversi studi viene evidenziato il legame fra due variabili, sebbene sia più evidente il nesso che mostra una crescita del tasso di innovazione a seguito di una maggiore proiezione internazionale dell'impresa, quanto piuttosto la relazione inversa. La letteratura è quasi unanime, infatti, nell'evidenziare come la propensione all'export e l'internazionalizzazione abbiano un effetto significativo e positivo sull'innovazione (Galende e De la Fuente, 2003; Landry *et alii*, 2002; Romijn e Albaladejo, 2002); per

rimanere competitiva sui mercati internazionali, infatti, l'impresa non avrebbe alternative ad un costante processo di innovazione (Veugelers e Cassiman, 1999).

1.4. Le dimensioni di impresa e l'export

Il tema della relazione fra dimensione di impresa ed export è stato molto dibattuto, sebbene ancora oggi il giudizio sul ruolo di questo fattore nel guidare l'evoluzione delle performance sul mercato estero sia ancora controverso. La scelta di considerare questo elemento è dato dal fatto che la dimensione è un indicatore che con buona approssimazione è in grado di esprimere la disponibilità di risorse (finanziarie, personale, ecc.) di un'impresa per affrontare il mercato interno ed estero e che quindi un'impresa di piccole dimensioni debba essere ritenuta in posizione di svantaggio rispetto ad una grande impresa.

Molti ricercatori pertanto hanno affrontato questa chiave di ricerca utilizzando la dimensione di impresa come variabile indipendente in relazione alla propensione all'export nei loro studi empirici. Un esaustivo quadro dello stato dell'arte sul tema è offerto da due ricercatori – Bonaccorsi e Calof - che in anni successivi hanno compiuto un'approfondita rassegna della bibliografia disponibile sul tema oltre a sviluppare un'indagine empirica a supporto delle loro ipotesi (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993).

In particolare un primo elemento da prendere in considerazione è che la grande disomogeneità dei risultati può essere ricondotto a scelte metodologiche molto differenti (Calof, 1993) riguardo:

1. l'indicatore delle dimensioni di impresa (numero di occupati o fatturato),
2. i campioni di imprese oggetto di indagine (in genere focalizzati sulle imprese di piccole-medie dimensioni, meno su quelle di grandi dimensioni e raramente trasversali alle due categorie),
3. la localizzazione geografica del campione, che esercita un forte influenza sui comportamenti per le diverse condizioni dettate dal sistema-paese o dalle condizioni locali specifiche di una regione,
4. la specializzazione delle imprese, spesso non appartenenti allo stesso settore o alla stessa tipologia di prodotti, elementi che invece hanno una grande influenza sulle attività internazionali.

Dall'analisi delle diverse posizioni che emergono sul tema Bonaccorsi (1992) giunge alla seguente schematizzazione. Vi è da un lato un generale consenso sul fatto che vi sia una relazione positiva fra la probabilità che un'impresa divenga esportatrice e la

sua dimensione ed egli stesso conclude che probabilmente una dimensione minima di impresa per l'accesso al mercato estero esiste, ma che questo valore soglia non è molto elevato. Viceversa appare più complesso stabilire il nesso che lega positivamente la propensione all'export (intensità dell'export espressa come rapporto fra valore dell'export e del totale delle vendite) con le dimensioni di impresa. In particolare riguardo la seconda proposizione la letteratura sembra orientarsi verso una posizione meno netta che indica come la dimensione sia determinante nell'influenzare la propensione all'export, ma entro un certo limite oltre il quale questa associazione si affievolisce (Gemunden 1991). In particolare questi effetti positivi si riscontrano soprattutto se misurati in relazione al volume delle vendite piuttosto che sul numero di addetti (Aaby e Slater, 1989; Calof 1993, Chetty e Hamilton, 1993; Madsen, 1987).

Bonaccorsi (1992) al termine della sua indagine empirica conclude che non esiste una relazione positiva tra dimensione di impresa e propensione all'export², dato che molti settori fra i quali in particolare l'agroalimentare, anche le imprese di piccole dimensioni mostrano un'elevata intensità delle esportazioni. Inoltre indica come la dimensione di impresa possa essere identificata come un elemento decisivo soprattutto all'interno di un medesimo settore e non sia generalizzabile intersettorialmente (in relazione al ciclo di vita del prodotto, alle scala minima di efficienza dell'impresa, agli specifici vincoli all'export, quali ad esempio i costi di trasporto, le norme del paese destinatario, le barriere commerciali, ecc.). Sottolinea, inoltre, come nel nostro paese più che in altri il ruolo delle PMI sia particolarmente importante e come esse siano vitali ed addirittura all'avanguardia anche sul fronte dell'export soprattutto per i beni durevoli e come l'apertura ed il consolidamento della presenza sui mercati esteri possa rappresentare per questo tipo di impresa una valida strategia per crescere.

Lo stesso Calof (1993) sebbene riconosca una positiva associazione tra dimensione di impresa e internazionalizzazione indica la difficoltà di identificare quanto questa sia importante e di misurarne l'impatto. Al termine della sua analisi empirica conclude che questo ruolo è limitato e tale da non rappresentare una barriera all'export, ma al limite un vincolo al numero di mercati serviti.

In tempi più recenti anche altri autori sono giunti a considerazioni simili. Wagner (1995) pur trovando corretta la relazione positiva tra dimensione e propensione all'export, riconosce che questo vale soprattutto nel caso delle PMI e superato un certo punto divenga negativa o insignificante. Lefebvre e Lefebvre (2001) affermano,

² Nel suo studio Bonaccorsi impiega come variabile dimensionale il numero di occupati.

invece, che la dimensione di impresa è determinante nelle prime fasi dell'internazionalizzazione di un'impresa, ma tende a perdere di importanza successivamente.

Infine Sterlacchini (2001) nella sua analisi giunge alla conclusione che l'impatto fra dimensione di impresa e propensione all'export è positivo per le piccole imprese³ mentre per le imprese di dimensioni maggiori la relazione è di tipo a U. Conseguentemente il limite massimo oltre il quale le dimensioni di un'impresa non hanno effetti positivi di incremento sulla propensione all'esportazione non è particolarmente elevato e, quindi, può essere raggiunto anche dalle piccole imprese. L'elemento innovativo è rappresentato dal fatto che questo autore afferma che la correlazione fra dimensione ed export non può essere dimostrata se non legata ad altre variabili quali le spese in R&D, i rapporti di subfornitura, la partecipazione ad un gruppo o la localizzazione geografica. Pertanto le imprese che detengono una quota sostanziale di vendite in subfornitura hanno performance sul mercato estero meno rilevanti e questo è in particolare il caso delle PMI italiane che spesso operano in conto terzi. Le grandi imprese, al contrario, hanno dalla loro il vantaggio di fra parte di grandi gruppi, che spesso operano su scala internazionale. Riguardo al ruolo dell'innovazione rileva che le piccole imprese che hanno successo sui mercati esteri si caratterizzano quasi esclusivamente per innovazioni di prodotto e questo suggerisce che, per diventare esportatori e vendere una quota rilevante della produzione all'estero, la leva d'azione più adeguata è il miglioramento della qualità dei prodotti piuttosto che la competitività di prezzo. Viceversa per le imprese di grandi dimensioni è l'innovazione di processo che garantendo maggiore efficienza valorizza le prestazioni sui mercati esteri.

1.5. La qualità dei prodotti e l'export

Diversi autori hanno concluso che la dimensione di impresa non rappresenta a priori una barriera all'export per le piccole e media imprese ed accanto a questo elemento siano altri gli aspetti che concorrono a indirizzare le PMI verso il mercato internazionale ed in particolare fra questi la qualità del prodotto.

³ La dimensione di impresa è misurata in fatturato, secondo la definizione comunitaria in piccole, medie e grandi imprese.

In particolare è stato studiato il rapporto esistente fra competitività della qualità del prodotto percepita dal *management* e l'orientamento all'export, elementi che sembrano giocare un ruolo particolare e significativo nel settore agroalimentare (Mourad e Remaud, 2003). Inoltre il rapporto tra qualità di un prodotto ed esportazione è stato analizzato prendendo come indicatore di qualità il valore unitario del prodotto, dimostrandone come questa relazione sia variabile in relazione al prodotto considerato, al paese di provenienza del prodotto ed ai mercati di destinazione (Fischer, 2007 e 2010; Curzi e Olper, 2010).

Nell'agroalimentare è inoltre particolarmente forte il legame fra qualità del prodotto e l'area geografica di produzione. Questo aspetto assume una particolare rilevanza nel caso della cooperazione che esprime una produzione fortemente radicata in un territorio.

Quando inteso in senso lato, il legame fra prodotto e territorio/paese può rappresentare un *plus* di riconoscimento del prodotto sui mercati internazionali, come avviene per il nostro *Made in Italy* (Nomisma, 2008 e 2005) ed analogamente anche per altri prodotti originari di altri paesi, come ad esempio della Francia. Ma in maniera più specifica questo legame ha portato ad una politica di valorizzazione delle produzioni alimentari da parte dell'Unione europea tramite l'istituzione, il sostegno e la promozione sul mercato interno ed extra-Ue di marchi di origine geografica (Nomisma, 2009). Sebbene però questi marchi possano offrire una garanzia di tutela nel mercato europeo in cui fanno riferimento ad un quadro di norme condivise ed in cui rappresentano quindi un efficace strumento di valorizzazione del prodotto, minore efficacia essi hanno nel mercato allargato. Infatti, sebbene si discuta ormai da diverso tempo in seno all'Organizzazione mondiale del commercio sull'istituzione di un registro multilaterale che riconosca le denominazioni di origine europee, la protezione offerta da questi marchi nei paesi extra-Ue oggi è assai limitata quando non addirittura nulla, come emerge ad esempio nel caso del vino (Malorgio *et alii*, 2007; Pomarici 2005). Inoltre l'efficacia a fini dell'esportazione dei prodotti che detengono questi marchi pare strettamente connessa a diversi fattori fra i quali la reputazione del prodotto, quelle dello specifico territorio in cui viene realizzato, l'importanza che i consumatori attribuiscono al marchio di denominazione d'origine, alla capacità delle imprese di adottare specifiche strategie di marketing oltre che all'efficacia dell'attività degli organismi collettivi – i consorzi – che li gestiscono (Belletti *et alii*, 2007).

2. LA COOPERAZIONE NEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO

2.1. Premessa

L'obiettivo di questo capitolo è offrire alcune indicazioni sulle caratteristiche socio-economiche e strutturali della cooperazione agroalimentare italiana. A tal fine, dopo un breve inquadramento giuridico della cooperazione, l'analisi si è concentrata sulle fonti istituzionali che offrono informazioni sulla consistenza delle imprese cooperative attive nel settore agroalimentare. Data la parzialità di approfondimento di queste fonti, l'analisi è stata integrata con le informazioni raccolte e standardizzate dall'Osservatorio sulla cooperazione agroalimentare italiana del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, che concentra l'attenzione sull'universo della cooperazione associata alle cinque organizzazioni cooperative attive nell'agroalimentare (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop). In questa maniera l'Osservatorio raccoglie informazioni più analitiche rispetto alle altre fonti istituzionali e consente di inquadrare il fenomeno della cooperazione italiana nel più generale contesto economico del sistema agroalimentare nazionale ed in particolare di approfondire lo studio dei due settori oggetto della tesi e cioè il vitivinicolo e l'ortofrutticolo.

2.2. L'impresa cooperativa: breve inquadramento normativo

L'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA)⁴ nella Dichiarazione di Identità Cooperativa⁵ definisce la cooperativa come "un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni attraverso la creazione di un'impresa di proprietà comune e

⁴ Si tratta di un'organizzazione non governativa, fondata a Londra nel 1895, che attualmente riunisce 247 membri di tutti i settori economici di 92 diversi paesi.

⁵ La Dichiarazione venne promulgata al termine del Congresso dell'Alleanza a Manchester nel 1995.

democraticamente controllata". E' sancito inoltre che "la cooperative sono basate sui valori dell'autosufficienza, dell'autoresponsabilità, della democrazia, dell'uguaglianza, dell'equità e della solidarietà. Nella tradizione dei loro fondatori, i soci delle cooperative credono nei valori etici dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale e dell'attenzione verso gli altri". Coerentemente con queste definizioni i principi cooperativi consistono in: adesione libera e volontaria, controllo democratico da parte dei soci, partecipazione economica dei soci, autonomia ed indipendenza, educazione, formazione ed informazione, cooperazione tra cooperative, interesse verso la comunità. Le cooperative operano quindi seguendo questi principi sulla base dei quali governano i propri rapporti interni ed esterni.

In Italia la cooperazione è un'istituzione riconosciuta e sancita sia dalla Costituzione della Repubblica (art. 45⁶) che dal Codice Civile (art. 2511⁷), che identificano nella mutualità il suo tratto distintivo. La cooperativa è quindi una società che opera con scopo mutualistico, la cui prerogativa è "fornire beni o servizi o occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato⁸".

Di fatto la sussistenza del carattere mutualistico nelle cooperative è affidato al soddisfacimento di un complesso di requisiti che debbono essere enunciati nell'atto costitutivo della cooperativa. Accanto alle storiche clausole mutualistiche (limiti all'erogazione dei dividendi, divieto della distribuibilità delle riserve durante la vita della società, disposizione della devoluzione del patrimonio a Fondi mutualistici di promozione e sviluppo della cooperazione in caso di scioglimento delle cooperative), secondo la recente riforma del diritto societario devono anche essere richiamate le regole per lo svolgimento dell'attività mutualistica coerentemente con l'interesse dei soci, attraverso la definizione delle modalità di ripartizione dei ristorni e delle competenze degli organi sociali (criteri di ammissione di nuovi soci, limiti alle deleghe del consiglio di amministrazione).

Particolare importanza infine riveste l'osservanza del requisito della prevalenza mutualistica, così come enunciato dagli articoli del codice civile riportati nello schema 2.1.

⁶ "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata".

⁷ "Le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico [...]".

⁸ Relazione del Ministero di Grazie e Giustizia al codice civile del 1942 (n. 1025).

Schema 2.1 - Estratto degli Artt. 2511, 2512, 2513, 2514 del codice civile.

<p>Sezione I</p> <p><i>Disposizioni generali. Cooperative a mutualità prevalente</i></p>
<p>2511 (<i>Società cooperative</i>). - Le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico.</p>
<p>2512 (<i>Cooperativa a mutualità prevalente</i>). - Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che:</p> <ol style="list-style-type: none">1) svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;2) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci;3) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.
<p>Le società cooperative a mutualità prevalente si iscrivono in un apposito albo, presso il quale depositano annualmente i propri bilanci.</p>
<p>2513 (<i>Criteri per la definizione della prevalenza</i>). - Gli amministratori e i sindaci documentano la condizione di prevalenza di cui al precedente articolo nella nota integrativa al bilancio, evidenziando contabilmente i seguenti parametri:</p> <ol style="list-style-type: none">a) i ricavi dalle vendite dei beni e dalle prestazioni di servizi verso i soci sono superiori al cinquanta per cento del totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni ai sensi dell'articolo 2425, primo comma, punto A1;b) il costo del lavoro dei soci è superiore al cinquanta per cento del totale del costo del lavoro di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B9;c) il costo della produzione per servizi ricevuti dai soci ovvero per beni conferiti dai soci e' rispettivamente superiore al cinquanta per cento del totale dei costi dei servizi di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B7, ovvero al costo delle merci o materie prime acquistate o conferite, di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B6.
<p>Quando si realizzano contestualmente più tipi di scambio mutualistico, la condizione di prevalenza è documentata facendo riferimento alla media ponderata delle percentuali delle lettere precedenti.</p>
<p>Nelle cooperative agricole la condizione di prevalenza sussiste quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al cinquanta per cento della quantità o del valore totale dei prodotti.</p>
<p>2514 (<i>Requisiti delle cooperative a mutualità prevalente</i>). - Le cooperative a mutualità prevalente devono prevedere nei propri statuti:</p> <ol style="list-style-type: none">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 rispetto al 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.
<p>Le cooperative deliberano l'introduzione e la soppressione delle clausole di cui al comma precedente con le maggioranze previste per l'assemblea straordinaria.</p>

Le cooperative agricole si definiscono “a mutualità prevalente” quando “ la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al cinquanta per cento della quantità o del valore totale dei prodotti” (articolo 2513, ultimo comma). Al riguardo l’art. 111 septies secondo paragrafo rafforza tale concetto stabilendo che “le cooperative agricole che esercitano le attività di cui all’articolo 2135 del codice sono considerate cooperative a mutualità prevalente se soddisfano le condizioni di cui al terzo comma dell’articolo 2513 del codice”⁹. Esse si avvantaggiano dello specifico regime fiscale previsto per la cooperazione ed in particolare delle agevolazioni ai fini dell'imposta sul reddito delle società.

Le cooperative che, viceversa, non rispettano il requisito della prevalenza sono definite “diverse” e non possono fruire delle agevolazioni tributarie salvo per la quota del 30% degli utili netti annuali a condizione che tale quota sia destinata a riserva indivisibile prevista dallo statuto.

L’impresa cooperativa ha avuto un’ampia diffusione nel sistema agroalimentare italiano, in particolare in alcuni settori produttivi, in quanto ha rappresentato e rappresenta tuttora uno strumento efficace per superare la cronica polverizzazione aziendale che caratterizza l’agricoltura italiana. Essa, infatti, nasce come elemento di concentrazione dell’offerta delle imprese operanti nel settore primario ed ha successivamente ampliato la propria proiezione verso le altre fasi della filiera agroalimentare, divenendo oggi un importante attore nell’erogazione di mezzi e servizi per l’attività agricola, nella trasformazione e valorizzazione delle materie prime agricole ed infine nella commercializzazione dei prodotti trasformati. Il modello cooperativo sostiene pertanto il settore agricolo, consentendogli di accrescere il proprio potere contrattuale nei confronti degli altri attori della filiera agroalimentare, ed in particolare i distributori di mezzi tecnici, l’industria alimentare e la distribuzione, caratterizzati in genere da una maggiore concentrazione e dimensione.

⁹ La riforma del diritto cooperativo non ha coinvolto i consorzi agrari, le banche popolari e gli istituti della cooperazione bancaria, per i quali valgono ancora le norme precedenti alla riforma del diritto societario, che non impongono il rispetto del criterio della prevalenza.

2.3. La consistenza delle cooperative in Italia: le fonti istituzionali

In ambito nazionale le fonti informative sulla cooperazione fanno capo a due archivi, uno di carattere generale per tutte le imprese - il Registro delle Imprese – ed un altro dedicato esclusivamente alla cooperazione - l'Albo delle società cooperative¹⁰. Si tratta di elenchi informativi integrati, anche se con obiettivi istituzionali, conoscitivi e di classificazione diversi.

Il Registro delle Imprese è operativo dal 1996 ed è uno strumento di pubblicità per le imprese che sono obbligate ad iscriversi e a fornire alcune informazioni fondamentali, fra le quali le più rilevanti sono la configurazione societaria ed operativa. L'Albo delle società cooperative, costituito nel 2004 presso il Ministero delle Attività Produttive¹¹, si compone invece di due sezioni principali, che consentono di discriminare l'iscrizione delle società cooperative "a mutualità prevalente" da quelle "diverse".

Secondo il Registro delle Imprese in Italia operano circa 11.400 cooperative agroalimentari (tabella 2.1), che rappresentano il 14,3% del totale imprese cooperative iscritte nel Registro, pari a 79.566.

Tabella 2.1 – Imprese cooperative dell'agroalimentare per localizzazione geografica e attività economica (31/12/2009)

	Agricoltura	Industria alimentare	Commercio all'ingrosso	Totale	Incidenza per area
Nord	1.943	714	389	3.046	26,7%
Centro	1.051	229	145	1.425	12,5%
Sud-Isole	5.359	851	708	6.918	60,7%
Italia	8.353	1.794	1.242	11.389	100,0%
Incidenza per fase	73,3%	15,8%	10,9%	100,0%	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana (Infocamere – Registro Imprese).

¹⁰ Oltre questi patrimoni informativi, vi sono anche altri strumenti che producono evidenze sul sistema cooperativo, quali i Censimenti Istat sull'agricoltura e su industria e servizi così come gli archivi connessi alle tematiche del lavoro (es. INAIL). Questi ultimi tuttavia non sono stati considerati, sia perché il riferimento temporale è in alcuni casi datato sia in ragione della visione parziale che definisce le varie fonti, funzione dei diversi campi di osservazione adottati.

¹¹ Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 23 giugno 2004.

Emerge un sistema cooperativo orientato prevalentemente alla fase primaria (73,3% del totale cooperative agroalimentari), cui segue la cooperazione specializzata nella trasformazione alimentare (15,8%) e quella nel commercio all'ingrosso (10,9%). Per quanto riguarda la localizzazione geografica il maggior numero di cooperative agroalimentari è concentrato nel sud della penisola (60,7%), seguito a distanza dal nord (26,7%) ed infine dal centro (12,5%).

D'altro canto dati dell'Albo delle società cooperative mostrano la presenza in Italia di oltre 8.100 imprese con attività riconducibili al sistema agroalimentare (tabella 2.2)¹².

Tabella 2.2 – Cooperative operanti nel comparto agroalimentare registrate presso l'Albo delle società cooperative del Ministero dello Sviluppo Economico (2008)

TIPOLOGIA DI COOPERATIVA	Numero imprese	Incidenza sul totale	A mutualità prevalente
Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento	4.205	51,9%	98,4%
Cooperative di lavoro agricolo	2.134	26,3%	96,4%
Cooperative di produzione e lavoro	1.710	21,1%	97,1%
Consorzi agrari	31	0,4%	29,0%
Consorzi cooperativi	28	0,3%	92,9%
Totale Italia	8.108	100,0%	97,3%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana (Albo delle società cooperative).

Si tratta nella prevalenza di cooperative che rispettano il requisito della prevalenza mutualistica (97,3%), distinte nelle seguenti categorie:

- Le cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento, è la categoria più importante con il 51,9% del totale imprese; si tratta di realtà dedite alla concentrazione, condizionamento, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli forniti nella prevalenza dei casi da soci; il 98,4% di queste imprese rispetta i requisiti imposti per essere considerate a mutualità prevalente.

¹² La differenza numerica fra imprese cooperative evidenziata dai due elenchi istituzionali può essere imputabile a diverse ragioni, come ad esempio il lasso di tempo che intercorre tra l'iscrizione nel Registro delle Imprese e l'effettivo riconoscimento nell'Albo delle società cooperative, il differente momento temporale a cui fanno riferimento i due archivi così come alla possibilità che molte imprese cooperative risultino iscritte al Registro delle Imprese, ma non all'Albo poiché non svolgono concretamente un'attività economica e quindi non risultano attive.

- Le cooperative di lavoro agricolo rappresentano il 26,3% delle imprese iscritte nell'Albo; svolgono attività di conduzione primaria (mutualità prevalente al 96,4%).
- le cooperative di produzione e lavoro in ambito agroalimentare, con il 21,1% del totale, rispondono all'obiettivo di garantire ai propri soci condizioni di lavoro migliori di quelle ottenibili sul mercato del lavoro ordinari; il 97,1% rispetta i requisiti di mutualità.
- I consorzi agrari (0,4% del totale imprese) sono specializzati nella fornitura di mezzi tecnici, servizi e altri prodotti per l'attività agricola, oltre che svolgere servizi di stoccaggio e commercializzazione dei prodotti agricoli. I consorzi agrari sono stati nel tempo oggetto di diversi interventi normativi, ma la disciplina attuale consente loro di operare in deroga al principio di mutualità, che infatti viene rispettato solo dal 29,0% dei consorzi.
- I consorzi cooperativi afferenti al settore agroalimentare (0,3%); sono strutture associative di cooperative che svolgono in maniera collettiva alcune funzioni, tra cui ad esempio quella commerciale; il 92,9% di essi è a mutualità prevalente.

2.4. La cooperazione agroalimentare associata

Per superare la parzialità delle informazioni raccolte nel Registro delle Imprese e nell'Albo delle società cooperativa, l'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana ha creato un nuovo archivio che raccoglie le banche dati delle cinque Organizzazioni nazionali di rappresentanza riconosciute per il settore agroalimentare (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop). L'universo ricostruito fa riferimento, a differenza di quelli presenti nei due archivi pubblici, alle imprese attive ed inoltre offre un quadro dettagliato di informazioni relativamente alle variabili: numero di imprese, fatturato, occupati e soci.

Alla cooperazione agroalimentare associata nel 2008 fanno riferimento 5.834¹³ che generano circa 34,4 miliardi di euro di fatturato, dando occupazione a 93.785 persone e aggregando 863.323 soci¹⁴ (tabella 2.3).

¹³ Le cooperative associate hanno un'incidenza che è pari a poco più del 50% in rapporto al Registro delle Imprese, mentre raggiunge il 72% se il confronto viene effettuato con l'Albo delle società cooperative

**Tabella 2.3 – La cooperazione agroalimentare italiana associata (2008):
principali indicatori economici per area geografica**

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	num.	%	mIn €	%	num.	%	num.	%
Nord	2.426	41,6	26.673	77,6	59.641	63,6	348.456	40,4
Centro	871	14,9	2.778	8,1	11.038	11,8	123.788	14,3
Sud	2.537	43,5	4.911	14,3	23.106	24,6	391.079	45,3
Totale	5.834	100,0	34.362	100,0	93.785	100,0	863.323	100,0

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

L'analisi della ripartizione geografica delle imprese cooperative associate¹⁵ delinea un quadro di spinta concentrazione nel meridione (43,5%) e nel nord della penisola (41,6%), mentre solo il 14,9% delle cooperative è localizzato nel centro Italia. Questa composizione territoriale viene confermata anche in rapporto agli aderenti: il 45% dei soci è riconducibile ad imprese del sud, il 40% al nord e solo il 15% fa riferimento al centro Italia. Viceversa, la stratificazione geografica del valore economico generato dalla cooperazione associata mostra una forte leadership del Nord del paese: nel 2008 il 77,6% del fatturato totale è stato generato da cooperative localizzate nelle regioni settentrionali, circa il 14% è riconducibile al sud Italia e solo l'8,1% al centro. Gli occupati presentano una distribuzione territoriale correlata al fatturato: il 63,6% è impiegato in cooperative del settentrione, il 24,6% fa riferimento ad imprese del sud e solo l'11,8% riguarda cooperative del centro Italia.

Riguardo i principali settori attivi in ambito cooperativo (tabella 2.4), il settore ortofrutticolo è il più importante per ricchezza generata, con oltre 8 miliardi di euro di fatturato incide sul totale per il 23,7%. In questo settore confluiscono 1.321 imprese cooperative che operano nella produzione, trasformazione e commercializzazione di ortofrutta fresca e trasformata e di prodotti della floricoltura, in cui sono impiegati il

¹⁴ Il numero di soci è determinato in relazione al numero di aderenti dichiarato da ciascuna cooperativa; pertanto non è possibile individuare la consistenza degli eventuali imprenditori agricoli che aderiscono contemporaneamente a più cooperative. Il dato è quindi sovrastimato.

¹⁵ Effettuata considerando l'effettiva localizzazione della sede legale della cooperativa.

32,5% degli occupati totali (pari a 30.448) ed a cui fanno riferimento circa il 12,0% dei soci (103.276).

**Tabella 2.4 – La cooperazione agroalimentare italiana associata (2008):
principali indicatori economici per settori**

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	num.	%	mln €	%	num.	%	num.	%
Ortoflorofrutticolo	1.321	22,6	8.158	23,7	30.448	32,5	103.276	12,0
Zootecnia da carne	494	8,5	7.953	23,1	20.663	22,0	20.282	2,3
Lattiero-caseario	963	16,5	7.043	20,5	11.932	12,7	36.236	4,2
Servizi	1.547	26,5	6.231	18,1	14.802	15,8	269.850	31,3
Vitivinicolo	611	10,5	3.736	10,9	8.619	9,2	190.726	22,1
Olivicolo	383	6,6	242	0,7	1.775	1,9	203.273	23,5
Altro	516	8,8	1.000	2,9	5.546	5,9	39.680	4,6
Totale Italia	5.834	100,0	34.362	100,0	93.785	100,0	863.323	100,0

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

Il vitivinicolo è invece il quinto settore per fatturato, che si attesta a 3,7 miliardi di euro (il 10,9% del giro d'affari della cooperazione associata). Le imprese specializzate nell'attività di produzione, trasformazione e vendita di vino sfuso e imbottigliato sono 611 (10,5% sul totale), gli occupati coinvolti sono pari a 8.619 (9,2%), mentre i soci sono 190.726 (22,1%).

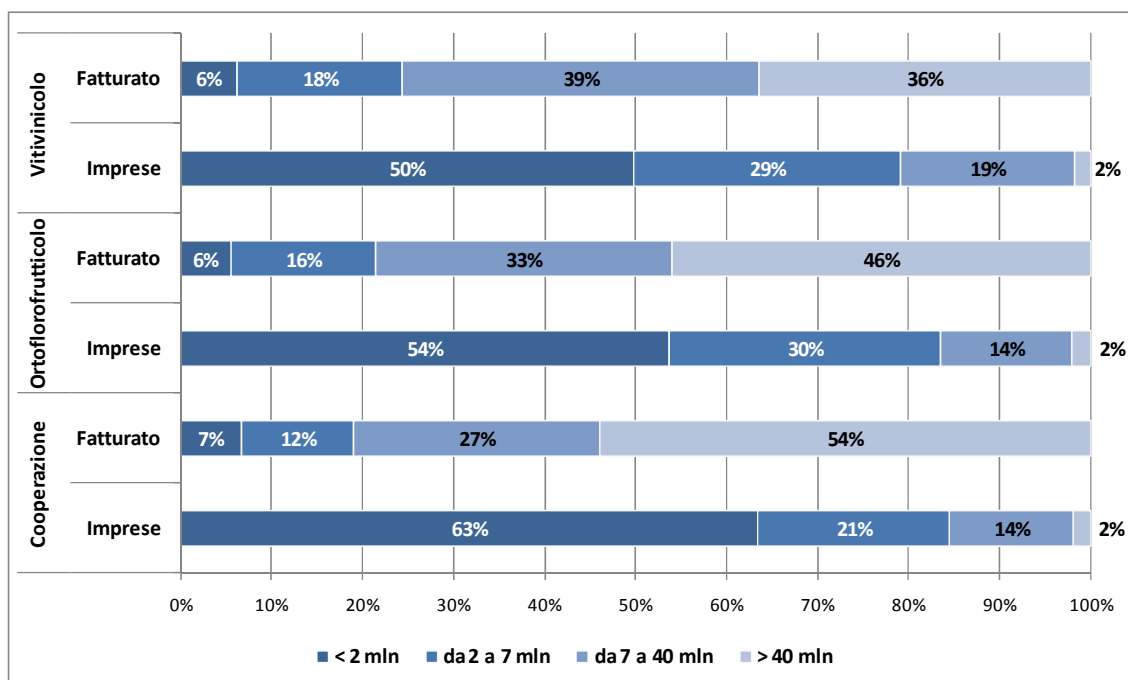
Altri settori di rilievo sono i settori collegati alla trasformazione di prodotti zootecnici ed, in particolare, le carni fresche e trasformate e i prodotti lattiero-caseari (con rispettivamente oltre 8 e 7 miliardi di euro), cui si affiancano le cooperative di servizio, le più numerose con 1.547 unità, che operano nella fornitura di prodotti e servizi utili all'agricoltura (6,2 miliardi di euro); segue infine l'olivicolo che svolge attraverso le proprie cooperative prevalentemente azioni di servizio ai soci (ad esempio la molitura delle olive) e perciò genera un valore contenuto di fatturato (242 milioni di euro).

Le dimensioni degli indicatori economici che descrivono i settori sono correlate alla struttura produttiva agricola che ad essi fa riferimento. Nel caso del vitivinicolo e dell'ortoflorofrutticolo si tratta di cooperative che hanno fra i loro soci imprese agricole specializzate nelle colture arboree, che si distinguono per le dimensioni relativamente contenute della maglia podereale. Conseguentemente si comprende come in questi due settori rispetto a quelli zootecnici siano presenti ampie basi sociali,

caratteristiche peraltro anche delle cooperative che svolgono attività di servizio e olivicole.

L'analisi mostra inoltre alcune differenze quando si focalizza l'attenzione sulla distribuzione delle imprese cooperative e del relativo giro d'affari per classi dimensionali espresse dal fatturato (figura 2.1).

Figura 2.1 – Distribuzione di imprese cooperative e fatturato per classe di dimensione economica: cooperazione nel suo complesso, ortoflorofrutticolo e vitivinicolo (% , 2008)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop).

Se si esamina la cooperazione nel suo complesso emerge un sistema caratterizzato da una forte polverizzazione aziendale con oltre il 63% delle imprese che non superano la soglia di fatturato dei due milioni di euro. Il contributo alla generazione di ricchezza di queste imprese è molto contenuto e rappresenta appena il 7% del totale generato dalla cooperazione. Viceversa al 16% delle cooperative agroalimentari associate che fatturano oltre 7 milioni di euro (900 imprese) fa riferimento l'81% del giro d'affari della cooperazione. Nei due settori esaminati la quota di imprese di piccolissime dimensioni tende a ridursi (54% nell'ortoflorofrutticolo e 50% nel vitivinicolo) con un eguale contributo alla generazione di ricchezza pari al 6%, mentre la quota di imprese

oltre i sette milioni di euro si attesta rispettivamente al 16% per l'ortofrutta (217 cooperative) ed al 21% per il vino (127 cooperative), generando il 79% ed il 75% del giro d'affari. In questi due settori è, infatti, più rappresentata la classe intermedia fra i due ei sette milioni di euro.

Emerge quindi come a livello generale della cooperazione e dei singoli settori poche imprese leader siano in grado di generare una quota di ricchezza significativa e quindi ne determinino le dinamiche economiche, mentre spetta all'elevata quota di piccole cooperative il presidio del territorio e lo svolgimento di attività di servizio per gli associati.

2.5. Il soddisfacimento del principio mutualistico nella cooperazione associata

Il principio della mutualità è uno dei tratti caratteristici della cooperazione. Nel caso specifico della cooperazione agroalimentare, la cui funzione principale è quella di aggregare, trasformare e valorizzare sul mercato finale le produzioni primarie dei soci agricoltori, lo scopo mutualistico si realizza grazie ad una remunerazione della produzione conferita dai soci agricoltori (conferimenti) più elevata rispetto a quella che questi produttori potrebbero ottenere da imprese non cooperative attive in campo agroalimentare¹⁶.

La condizione di prevalenza mutualistica nel caso delle cooperative agricole di trasformazione viene soddisfatta quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci (conferimenti) è superiore al cinquanta per cento della quantità o del valore totale dei prodotti acquistati (approvvigionamenti). La cooperazione agricola quindi non lavora esclusivamente la materia prima conferita dai propri soci agricoltori, ma può integrare gli approvvigionamenti con acquisti di derrate agricole presso fornitori non soci, allo scopo di acquistare prodotti che i soci sono in grado di produrre, per assicurarsi una completa saturazione degli impianti di produzione in particolari periodi

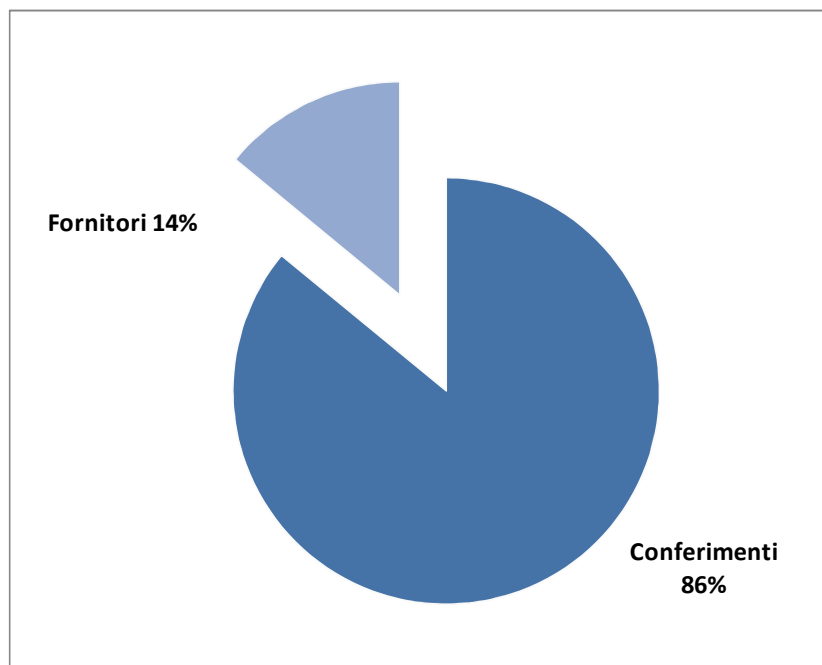
¹⁶ In questo caso il riferimento va alle cooperative di trasformazione, che rappresentano la parte più importante della cooperazione agroalimentare. In realtà esiste anche la cooperazione di servizio che ha la funzione di offrire servizi e mezzi di produzione agli agricoltori a condizioni più vantaggiose (e quindi più economiche) rispetto a quelle di mercato. In questo caso i soci agricoltori non conferiscono materia prima agricola, ma acquistano beni e servizi dalla cooperativa.

di attività, per rispondere ad esigenze specifiche della domanda e completare così l'offerta, e così via.

Nell'ambito del sistema cooperativo agroalimentare associato i conferimenti da soci sono stati stimati per il 2008 in circa 15,4 miliardi di euro, mentre il valore totale degli approvvigionamenti nello stesso anno è stato pari ad oltre 17,9 miliardi. Il peso dei conferimenti sugli acquisti complessivi della cooperazione associata è quindi pari all'86%, un dato che conferma un ampio rispetto del criterio di prevalenza mutualistica (figura 2.2).

Ad utilizzare la leva degli acquisti presso i fornitori non soci sono soprattutto le cooperative di maggiori dimensioni e che hanno bacini di approvvigionamento delle produzioni più ampi e dimensioni di mercato dilatate spesso anche oltre i confini nazionali. Viceversa nelle cooperative più piccole, che svolgono prevalentemente la funzione di aggregazione delle produzioni degli associati, spesso il requisito della mutualità raggiunge valori prossimi al 100%.

Figura 2.2 - Approvvigionamenti di materia prima agricola della cooperazione agroalimentare associata in Italia (2008)



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

2.6. Il sistema agroalimentare italiano ed il ruolo della cooperazione

Il sistema agroalimentare comprende l'insieme delle attività economiche che vanno dalla produzione primaria, alla trasformazione fino alla distribuzione dei prodotti alimentari e rappresenta un elemento importante dell'economia del nostro paese. Nel 2008¹⁷ la sua incidenza sul Prodotto interno lordo è stata pari all'8,4% ed ha coinvolto circa il 12,6% degli occupati nazionali.

Esaminando le diverse fasi della filiera emerge che l'agricoltura italiana ha realizzato nello stesso anno una produzione di poco meno di 50 miliardi di euro (tabella 2.5). In questo ambito un ruolo di rilievo spetta all'ortoflorofrutticolo il cui valore della produzione contribuisce per il 26,5%, mentre il vitivinicolo si attesta al 7%. Nello stesso anno i consumi intermedi (sementi, mangimi, agrofarmaci, concimi, ecc.) ammontano a circa 22,7 miliardi di euro; sottratti quest'ultimi dal valore della produzione si ottiene un valore aggiunto dell'agricoltura di circa 27,1 miliardi di euro. Di simile dimensione è il valore aggiunto dell'industria alimentare (25,0 miliardi di euro), cui fa riferimento un valore della produzione di oltre 122 miliardi di euro.

Tabella 2.5 – Principali componenti economiche e strutturali del sistema agroalimentare italiano (milioni di euro ai prezzi di base)

ATTIVITA'	2008
Produzione agricoltura e silvicoltura	49.879
Consumi intermedi agricoltura e silvicoltura	22.751
VA agricoltura e silvicoltura	27.128
Produzione industria alimentare, bevande e tabacco	122.068
VA industria alimentare, bevande e tabacco	25.046
DATI STRUTTURALI	2007
Aziende agricole (<i>num.</i>)	1.679.439
SAU (<i>ha</i>)	12.744.196
SAU media (<i>ha</i>)	7,6
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco (<i>num.</i>)	71.640
Addetti totali (<i>num.</i>)	475.099

* Non considera i prodotti della pesca e dell'acquacoltura. ** Variazione percentuale 2004-2007.

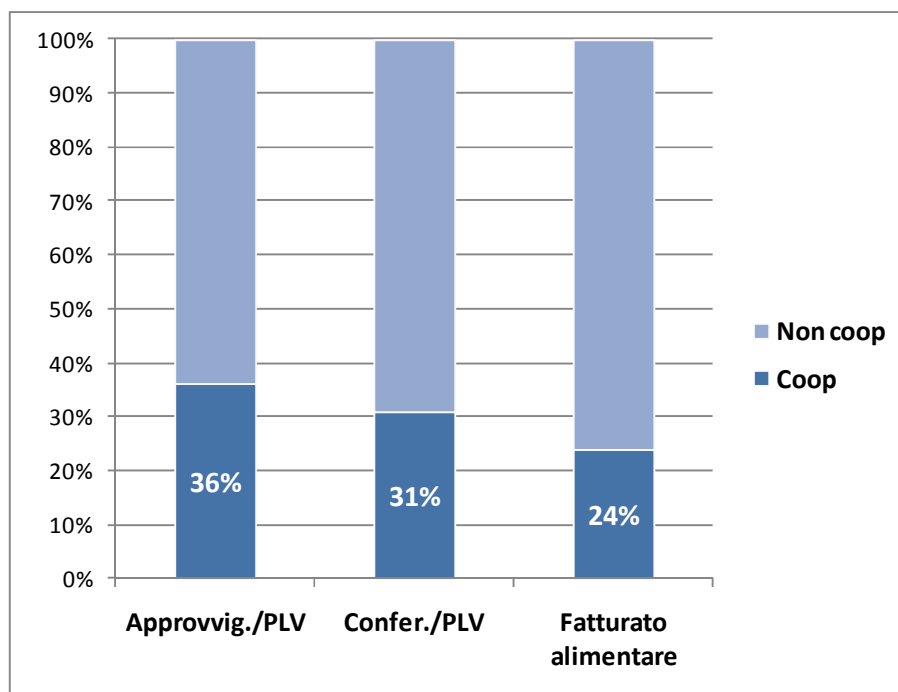
Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT.

¹⁷ Il riferimento all'annualità 2008, sebbene siano disponibili per alcuni indicatori dati più aggiornati, è funzione del fatto che i più recenti dati disponibili sulla cooperazione agroalimentare sono del 2008.

Dal punto di vista strutturale il tessuto produttivo del settore primario¹⁸ risulta fortemente polverizzato: nel 2007 sul territorio nazionale operavano 1,6 milioni di aziende su una superficie agricola utilizzata di 12,7 milioni di ettari con un'estensione media aziendale di 7,6 ettari. Anche l'industria alimentare italiana è caratterizzata dalla presenza di molte piccole e medie imprese, spesso a carattere familiare, cui si affiancano grandi gruppi industriali con dimensioni organizzative di rilievo e spesso con una proiezione internazionale. Nel 2007 le imprese attive in Italia erano 71.640, garantivano occupazione ad oltre 475.000 persone, con una media di 7 occupati per impresa, mentre solo il 4% di imprese ha una dimensione superiore ai 20 addetti.

In questo contesto è possibile collocare il fenomeno cooperativo, definendone il ruolo sia in rapporto alla produzione agricola che alla trasformazione industriale (figura 2.3).

Figura 2.3 – Cooperazione associata: PLV valorizzata attraverso approvvigionamenti e conferimenti e peso sul fatturato dell'industria alimentare (2008)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop).

¹⁸ Le informazioni riportate si riferiscono al campo di osservazione definito Universo UE, che comprende tutte le aziende agricole con una SAU maggiore di un ettaro o che pur avendo una SAU inferiore all'ettaro hanno realizzato una vendita di prodotti aziendali superiore a 2.066 euro (ISTAT, 2009).

Un primo indicatore preso in considerazione esprime l'intensità del legame che la cooperazione intrattiene con il tessuto produttivo agricolo italiano. Nel 2008 il valore della produzione agricola italiana è stato pari a circa 49,9 miliardi di euro e, nello stesso anno, la cooperazione associata ha gestito approvvigionamenti di materia prima agricola per quasi 17,9 miliardi di euro. Il sistema cooperativo agroalimentare associato ha quindi concentrato, valorizzato e commercializzato circa il 36% della PLV italiana, un dato che assume un peso più elevato per alcuni comparti, quali il vitivinicolo e ortoflorofrutticolo (rispettivamente 52% e 39%).

Se si concentra l'attenzione sul solo valore dei conferimenti (che consistono nella materia prima acquisita dalla cooperativa direttamente dai propri soci), la loro incidenza sulla produzione agricola nazionale assume quindi un peso del 30,9% (15,4 miliardi di euro). Anche in questo caso il settore vitivinicolo (44%) e ortoflorofrutticolo (34%) si posizionano sopra il dato medio dell'intera cooperazione.

Un ulteriore elemento che permette di definire il ruolo della cooperazione associata in rapporto all'industria alimentare. In questo caso l'indicatore esprime il rapporto fra il fatturato totale della cooperazione agroalimentare associata (al netto della componente riconducibile al settore servizi¹⁹) e quello totale. L'incidenza del sistema cooperativo associato raggiunge quindi una quota del 24,2% rispetto alla ricchezza complessivamente prodotta dall'alimentare italiano.

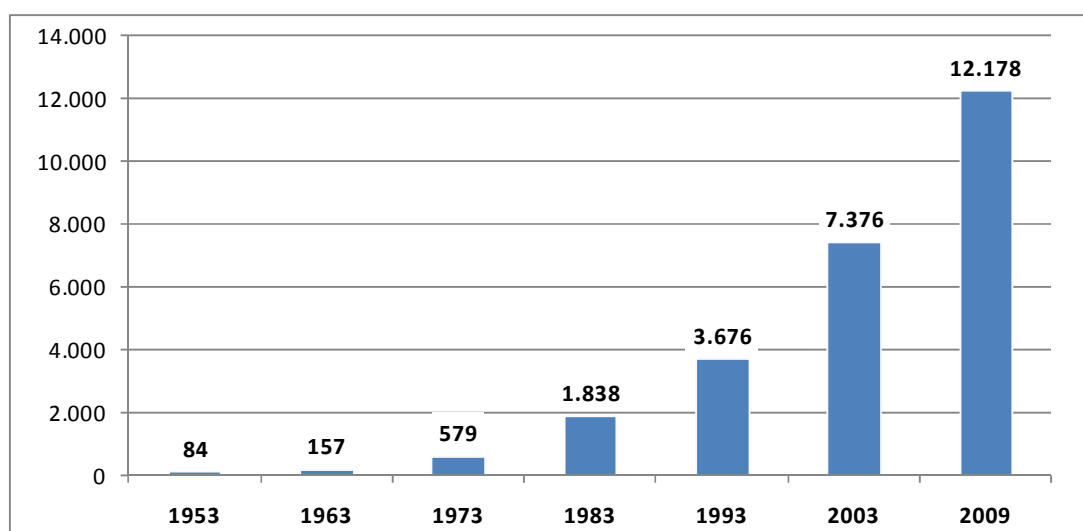
¹⁹ Il fatturato totale del settore servizi, pari nel 2008 a 6,2 miliardi di euro, è stato ridotto di una quota considerevole (85%) per escludere dal computo le attività non direttamente imputabili all'industria alimentare e dunque non legate alla lavorazione e commercializzazione delle produzioni primarie. Rispetto al fatturato totale è stata adottata la scelta di mantenere un 15% per considerare attività incluse nel settore servizi ma concettualmente riconducibili a funzioni classiche dell'industria alimentare.

3.LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ITALIANA ED I MERCATI ESTERI

3.1. Gli scambi mondiali di merci: le dinamiche dell'export

La progressiva spinta alla liberalizzazioni dei mercati che ha caratterizzato lo scenario mondiale nel corso degli ultimi decenni ha portato a livello mondiale ad una crescita sostenuta degli scambi internazionali di prodotti e servizi. Dal dopoguerra ad oggi le esportazioni mondiali hanno conosciuto un trend di sviluppo sostenuto. Questa tendenza è stata particolarmente accentuata nel corso degli ultimi quindici anni, parallelamente all'istituzione dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (che nel 1995 a seguito degli accordi sanciti nell'*Uruguay Round* ha sostituito il GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade* – attivo fin dal 1947); in questo periodo (figura 3.1), infatti, le esportazioni mondiali di beni si sono più che triplicate in valore assoluto (dai circa 3.700 miliardi di dollari del 1993 agli oltre 12.000 del 2009).

**Figura 3.1 – Trend dell'export mondiale di merci dal dopoguerra ad oggi
(miliardi di dollari)**

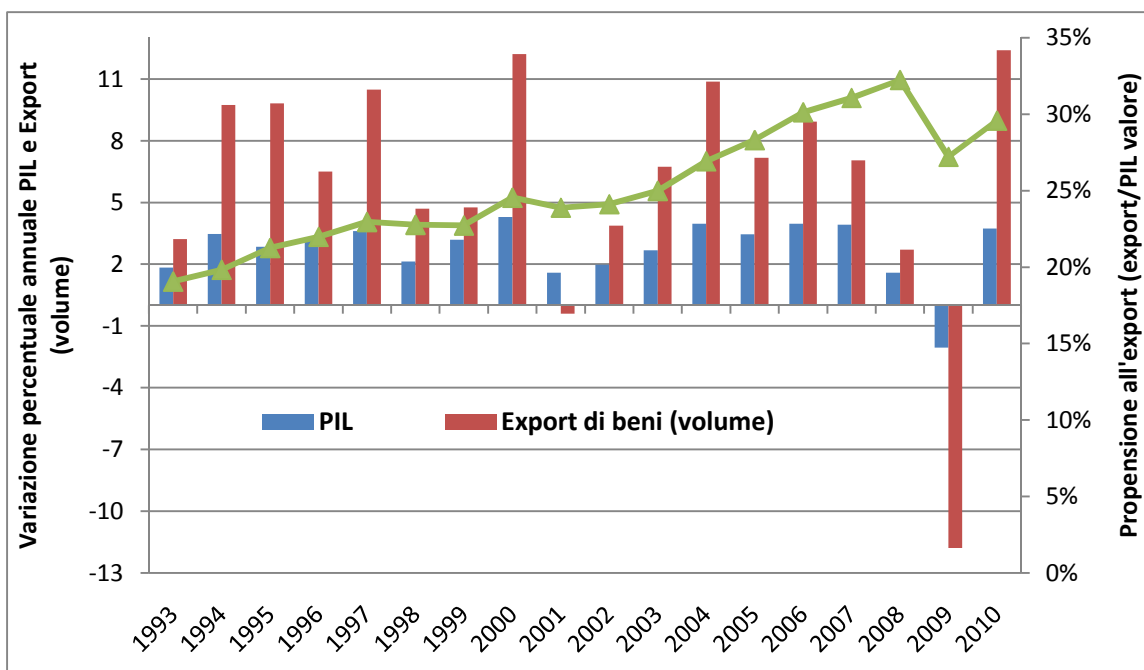


Fonte: nostre elaborazioni su dati Organizzazione Mondiale del Commercio.

Questa dinamica sembra destinata a non arrestarsi anche dopo la brusca frenata legata alla crisi economico-finanziaria del 2009 (figura 3.2). Le prime proiezioni dai dati relativi al 2010 mostrano infatti un riconsolidamento lungo la traiettoria di crescita precedente alla crisi, durante la quale le performance del volume delle esportazioni di beni, espresse dal tasso di variazione annuale, mostrano un andamento sempre più che positivo rispetto al trend del PIL, con la sola eccezione del 2009 e del 2001, segnati rispettivamente dalla crisi economica mondiale e dei negativi eventi dell'11 settembre.

La propensione all'export, misurata come incidenza del valore delle esportazioni di beni e servizi sul PIL, mostra una dinamica di progressivo incremento, passando dal 19% del 1993 fino al valore massimo del 32% del 2008; la caduta al 27% del 2009 sembra essere già stata riassorbita nel 2010, anno in cui questo indicatore si attesta al 30%.

**Figura 3.2 – Trend mondiale del PIL e del volume dell'export di merci
(variazioni annuali 1993-2010*)**



* Valori 2010 stimati.

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondo Monetario Internazionale.

I protagonisti degli scambi mondiali sono i paesi sviluppati che nel corso degli ultimi anni hanno visto progressivamente crescere il valore degli scambi, sebbene all'espansione delle dimensioni del mercato estero sia corrisposto un ridisegno dei

rapporti relativi fra i diversi protagonisti del commercio internazionale²⁰. In particolare Unione Europea, Stati Uniti e Giappone detenevano nel 1993 poco meno del 60% del valore delle esportazioni mondiali; con il contributo dei sei paesi asiatici Corea del Sud, Hong Kong, Malesia, Singapore, Taiwan e Thailandia la quota raggiungeva circa il 70%. Nel 2009 il contributo di tutti questi paesi è comunque forte, ma in contrazione (60%), a causa dell'indebolimento del peso di Stati Uniti e Giappone (che perdono rispettivamente circa un terzo e quasi la metà della quota di scambi mondiali detenuta 15 anni prima); viceversa si assiste ad una crescente affermazione sul mercato internazionale di nuovi attori – i cosiddetti paesi emergenti - fra i quali in particolare spicca il ruolo della Cina, la cui incidenza sull'export complessivo è passata nello stesso periodo dal 2,5% al 9,9%. In questo panorama l'Italia pur detenendo una quota di esportazioni mondiali significativa, pari al 3,3% nel 2009, rientra, insieme ai paesi tradizionalmente esportatori ed ad altri paesi europei come Germania e Francia, fra i competitor che stanno subendo un ridimensionamento del proprio peso nello scacchiere internazionale; nel 1993 infatti la quota italiana raggiungeva il 4,6%.

Fra i differenti settori che alimentano l'export mondiale l'agroalimentare rappresenta una voce di rilievo: nel 2009 l'incidenza dell'agricoltura sul valore totale delle esportazioni è pari al 9,6%, cui si aggiunge l'8,1% dell'alimentare, per una complessiva quota del 17,7% (circa 2.156 miliardi di dollari), in crescita rispetto agli anni precedenti (nel 2000 questo valore si attestava al 15,7%²¹).

I protagonisti degli scambi di prodotti agroalimentari sono l'Unione Europea a 27, gli Stati Uniti e il Canada, il Brasile e l'Argentina, cui di recente si è aggiunta la Cina; questi paesi complessivamente contribuiscono al 67,0% dell'export agricolo ed al 68,2% di quello alimentare. In particolare la quota della sola UE a 27 oscilla tra il 42-43%, con un 9% di flussi di merce extra-Ue.

²⁰ I dati successivi sono tratti dalla pubblicazione "World Trade Organization – International Trade Statistics 2010" scaricabile all'URL http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2010_e/its2010_e.pdf.

²¹ Occorre tenere presente che il 2009 è un anno anomalo per via della caduta dei valori dell'export legata alla crisi economica; questa caduta tende a coinvolgere meno l'agroalimentare e più gli altri settori generando quindi un peso maggiore dell'agroalimentare sul totale.

3.2. Le esportazioni italiane: il ruolo dell'agroalimentare

La dinamica di crescita degli scambi di merci ha caratterizzato anche il nostro paese, portando nel corso degli ultimi 15 anni (1994-2008) ad una impennata dei flussi commerciali di beni e servizi (tabella 3.1). L'export, passando dagli oltre 226 miliardi di euro del 1994 ai circa 292 del 2009, ha fatto segnare un incremento che sfiora il 29%, cui è corrisposto uno sviluppo ancor più marcato delle importazioni che, attestandosi sui 298 miliardi di euro nel 2009, hanno registrato un +48% rispetto al 1994. Il consolidamento degli scambi commerciali è nettamente più elevato se si mettono a confronto i dati 1994-2008, periodo in cui questi incrementi sono rispettivamente pari al 64% ed al 92%. La crisi economica del 2009, ha, infatti, fortemente limitato le dimensioni dei flussi internazionali di merci. Dopo anni di sviluppo continuo del commercio internazionale, il 2009 è stato, infatti, anche per l'Italia l'anno della battuta d'arresto: esportazioni ed importazioni sono calate tra il 21 ed il 22% rispetto all'anno precedente, per un controvalore commerciale oscillante tra i 75 e gli 85 miliardi di euro.

Tabella 3.1 - Bilancia commerciale italiana nel breve e nel lungo periodo (valori costanti 2009)

	1994	2008	2009	Variaz. 2009/1994	Variaz. 2008/1994
Totale					
Import	200,4	384,9	297,6	48,5%	92,1%
Export	226,6	371,8	291,7	28,7%	64,1%
Saldo	26,2	-13,1	-5,9		
Saldo normalizzato	6%	-2%	-1%		
Agroalimentare					
Import	30,1	35,5	32,4	7,5%	17,9%
Export	16,0	26,5	24,6	53,6%	64,9%
Saldo	-14,0	-9,0	-7,7		
Saldo normalizzato	-30%	-15%	-14%		

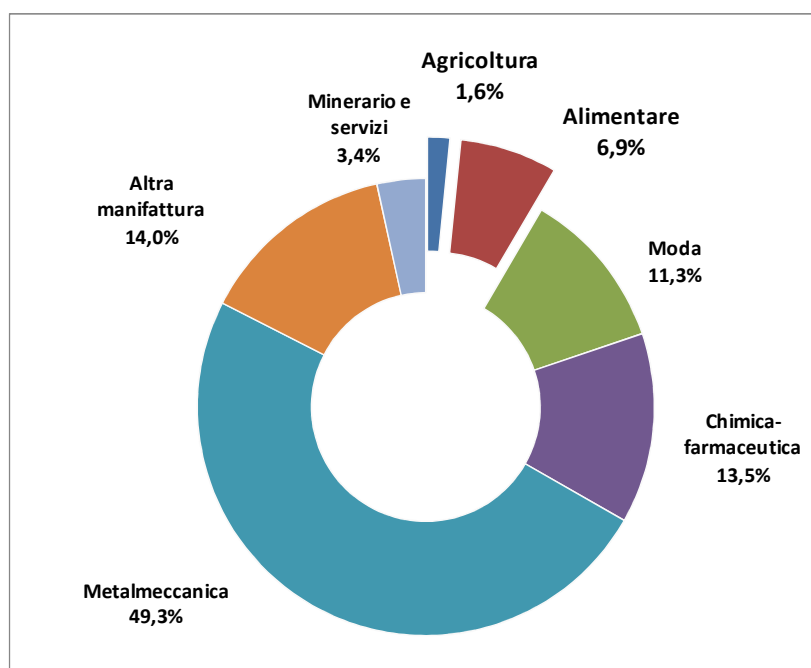
Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Ateco).

La tendenza generale porta ad ogni modo ad uno sbilanciamento del saldo commerciale a favore delle importazioni, per cui il nostro paese è divenuto deficitario (saldo pari a - 6 miliardi di euro nel 2009) rispetto a quindici anni prima, quando invece il saldo era in attivo per oltre 30 miliardi di euro.

I trend di crescita che hanno caratterizzato il settore agroalimentare hanno determinato viceversa risultati differenti nella relativa bilancia commerciale. Infatti, in questo caso le esportazioni (pari a 24,6 miliardi di euro nel 2009) hanno conseguito uno sviluppo più marcato delle importazioni, registrando nel periodo 1994-2009 un +56% rispetto al +7,5% dei flussi di beni agroalimentari in entrata nel nostro paese (32 miliardi di euro nel 2009). Questo ha portato ad un positivo parziale riassorbimento del deficit commerciale che dai -14 miliardi di euro del 1994 è giunto a -7,7 miliardi di euro nel 2009. Un deciso contributo in questa direzione si è registrato proprio durante la crisi economica del 2009, che ha visto un importante ridimensionamento del flusso di beni agroalimentari in entrata ed una sostanziale tenuta di quello in uscita.

Nel 2009 pertanto l'export agroalimentare contribuisce per circa l'8,5%²² al totale delle esportazioni del nostro paese (figura 3.3).

Figura 3.3 – Composizione dell'export italiano (2009)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Ateco).

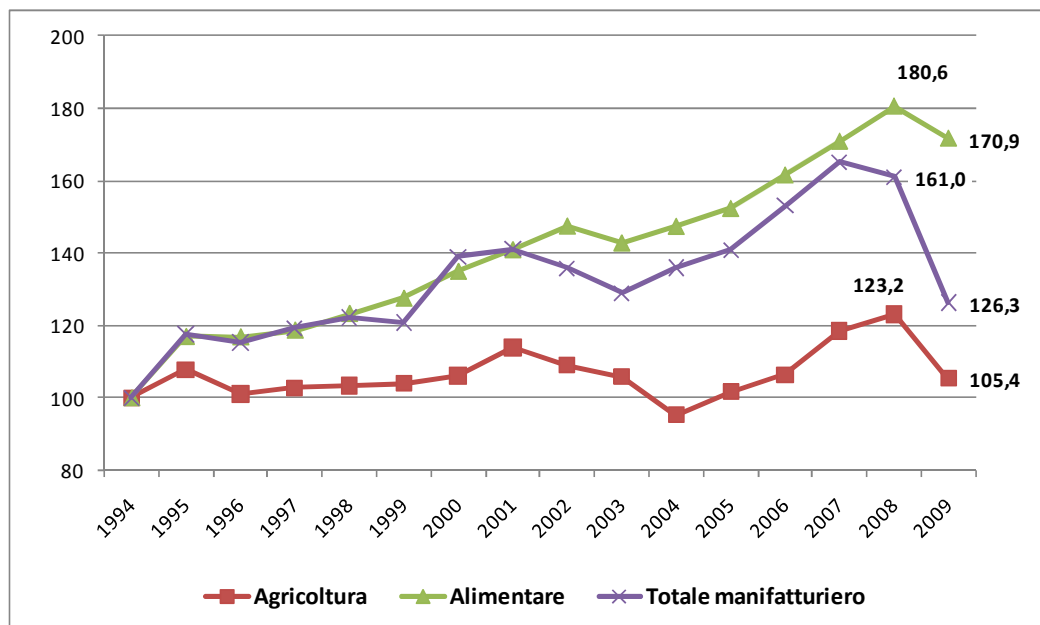
Circa il 20% è rappresentato da prodotti agricoli (fra i quali è determinante il contributo dell'ortofrutta fresca), mentre il restante 80% è costituito da prodotti

²² Vedi nota precedente.

alimentari trasformati. Insieme a moda e design, sono proprio i prodotti alimentari a rappresentare l'impronta più riconoscibile per i consumatori esteri del *made in Italy* sui mercati internazionali. Trasformando e/o valorizzando la materia prima agricola si realizzano, infatti, prodotti ad elevato valore aggiunto, molto apprezzati sui mercati esteri. Ed è proprio su questa capacità di valorizzazione del prodotto che si gioca la competitività del nostro paese negli scambi di prodotti agroalimentari. Da un lato, infatti, i vincoli produttivi del nostro paese (superficie disponibile per la coltivazione e l'allevamento, vocazionalità geografica per alcune produzioni, vincoli imposti dalle norme comunitarie, ecc.) lo rendono strutturalmente deficitario per alcune materie prime agricole; dall'altro, il forte vantaggio competitivo nel settore primario dei paesi emergenti od in via di sviluppo dotati di risorse naturali e caratterizzati da minori costi di produzione (lavoro, input tecnici, ecc.) risulta difficilmente recuperabile dal nostro paese.

Alla luce di queste considerazioni può essere spiegato il diverso trend che ha caratterizzato la crescita delle esportazioni italiane dell'agricoltura, dell'alimentare e del manifatturiero nel suo complesso (figura 3.4).

**Figura 3.4 - Trend dell'export agroalimentare e manifatturiero in Italia
(1994-2009, valori costanti 2009, numeri indice 1994 =100)**

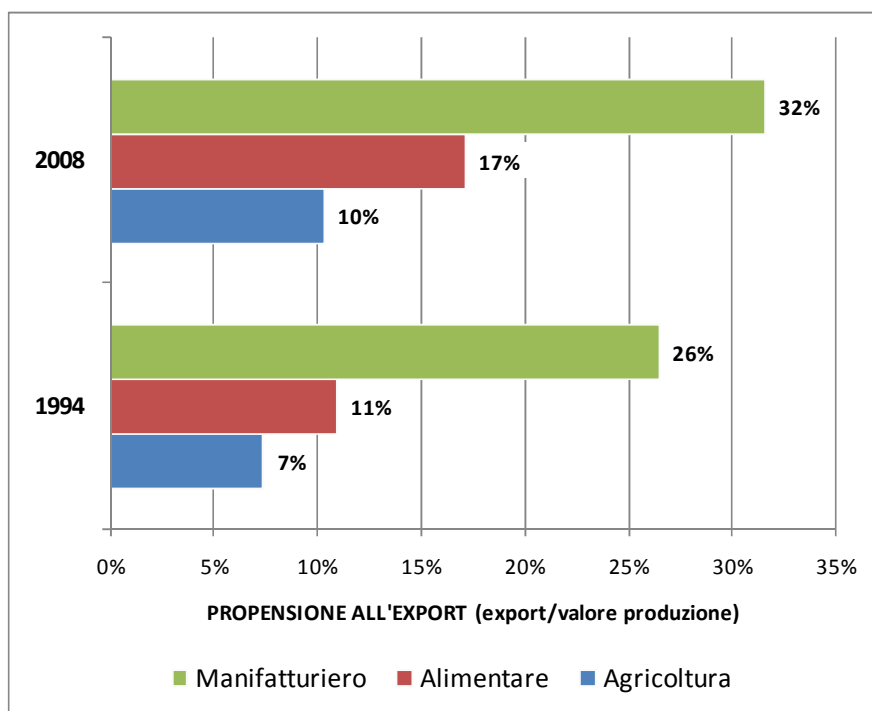


Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Ateco).

Nel periodo 1994-2009 le esportazioni sono, infatti, cresciute per tutti e tre gli aggregati, ma con dinamiche nettamente più positive per l'alimentare sia rispetto all'agricoltura che al manifatturiero. Nel caso del settore primario, infatti, l'export ha conosciuto un momento di vero rafforzamento solo dal 2004 in poi, mentre l'alimentare ha mostrato a cavallo dell'avvio del 2000 un trend di crescita omogeneo con il manifatturiero per poi conseguire a partire dal 2002 risultati più brillanti. Nel 2009, infine, questo settore è stato colpito dalla crisi (-4% del 2009 rispetto al 2008) in maniera meno marcata rispetto all'agricoltura (-14%) ed al manifatturiero (-20%).

Nonostante questo rafforzamento però l'alimentare, ed ancor più l'agricoltura, mostrano una propensione all'export (rispettivamente 17% e 10%) che, sebbene in crescita, è ancora nettamente più contenuta rispetto al manifatturiero nel suo complesso (32%) (figura 3.5). Questo dato sembra indicare la presenza di ulteriori opportunità di espansione ancora a disposizione per l'industria di trasformazione alimentare del nostro paese e per quella parte di agricoltura (ad esempio l'ortofrutta fresca) che gode di capacità competitive nello scenario degli scambi mondiali.

Figura 3.5 – Propensione all'export per agricoltura, alimentare e manifatturiero (1994-2008*)



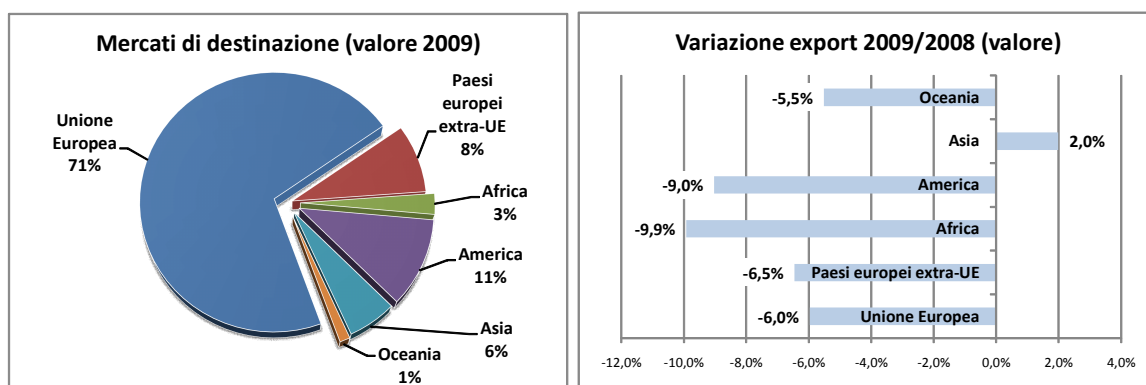
* I dati più recenti del valore della produzione sono aggiornati al 2008.

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb.

Queste potenzialità di dilatazione dell'export sono condizionate dalla capacità che avranno le imprese italiane di cogliere le opportunità di espansione legate ai nuovi mercati esteri emergenti (figura 3.6). Oggi, infatti, i prodotti agroalimentari italiani sono presenti soprattutto nei mercati tradizionali più vicini, tanto che circa il 79% delle esportazioni (poco meno di 20 miliardi di euro nel 2009) resta nel continente europeo ed in particolare la quasi totalità di questa componente (circa il 90%) non valica i confini dell'Unione Europea a 27. Un altro partner consolidato è rappresentato dagli Stati Uniti, che assorbono un altro 10% dell'export agroalimentare (mentre solo l'1% arriva in Sud-America). Più limitato e di recente acquisizione è il mercato del continente asiatico, nel quale prevale l'Asia orientale ed a distanza segue il Medio oriente.

Dato che i maggiori effetti della crisi economica si sono risentiti proprio sui mercati tradizionali, la conseguente contrazione delle esportazioni si è avvertita in particolare in America che ha perso il 9% rispetto al 2008, seguita a ruota dall'Europa – il mercato più grande – che ha perso circa il 6%. Unica performance positiva è quella dei mercati asiatici che in controtendenza hanno fatto segnare un +2% rispetto all'anno precedente, ad ulteriore testimonianza che in questi nuovi mercati - sebbene ancora oggi di dimensioni contenute, pari a poco meno di un miliardo e mezzo di euro - possono essere ricondotte le migliori prospettive future di crescita delle esportazioni agroalimentari.

Figura 3.6 – Mercati di destinazione dell'agroalimentare e variazione dell'export nel 2009 rispetto al 2008 (in valore)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Ateco).

3.3. La specializzazione dell'export agroalimentare italiano

L'agroalimentare italiano si caratterizza per un'offerta ampia e differenziata di prodotti, cui corrispondono profili diversi dal punto di vista del commercio con l'estero. Esistono, infatti, settori in cui l'Italia per vocazionalità produttiva detiene volumi di prodotto nettamente eccedenti la domanda interna e per i quali la via delle esportazioni rappresenta un percorso obbligato di sbocco sul mercato. Viceversa ci sono altri settori in cui, pur essendo la produzione interna di materia prima insufficiente o addirittura assente, l'industria di trasformazione ha nel tempo consolidato tradizioni, innovazione e tecnologie produttive che le hanno consentito di affermarsi sul mercato interno ed estero e progressivamente nel tempo di ampliarne le dimensioni. Al primo gruppo appartengono i settori oggetto della tesi e cioè l'ortofrutticolo ed il vitivinicolo, nei quali la forte specializzazione produttiva agricola italiana spiega anche la rilevante presenza della cooperazione.

Al secondo gruppo, invece, fanno riferimento i formaggi, i salumi, i derivati dei cereali, fra cui in particolare la pasta, il dolciario fino al caffè, per i quali l'Italia dipende da approvvigionamenti esteri di derrate agricole (ad esempio latte, animali vivi e carni, cereali, cacao e caffè) che però, una volta trasformate dall'industria alimentare, divengono produzioni italiane di eccellenza.

Entrando nel merito dei singoli settori è possibile evidenziare il loro diverso contributo ai flussi di prodotti verso l'estero ed il loro equilibrio in termini di bilancia commerciale (tabella 3.2)²³.

Tra i principali settori per valore dell'export figurano l'ortofrutta fresca e trasformata e le bevande alcoliche che complessivamente con oltre 10,8 miliardi di euro costituiscono il 43,4% dei flussi di prodotti agroalimentari destinati ai mercati esteri. In particolare l'ortofrutta con il prodotto fresco e trasformato alimenta rispettivamente il 13,8% ed il 9,9% del commercio estero agroalimentare in valore. Il suo contributo all'attivo della bilancia commerciale è importante, ma limitato dalle importazioni di prodotto fresco legate all'approvvigionamento dall'estero dei prodotti in controstagione e della frutta tropicale.

²³ I dati fanno riferimento al 2009 poiché sono i dati consolidati disponibili al momento della stesura della tesi. In quest'anno la crisi economica ha influito sulle performance dei differenti prodotti sui mercati esteri, modificando alcuni equilibri consolidati.

Tabella 3.2 - Bilancia commerciale agroalimentare per settori (2009)

	import	export	saldo	% sul totale
Ortofrutta fresca e trasformata	4.187	5.901	1.714	23,6%
Bevande alcoliche e analcoliche	1.312	4.924	3.612	19,7%
<i>di cui Vino</i>	251	3.489	3.238	14,0%
Derivati dei cereali	1.170	3.348	2.178	13,4%
Carni fresche e preparate	5.304	2.022	-3.282	8,1%
<i>di cui Conserve suine</i>	156	822	666	3,3%
Lattiero caseario,uova, miele	2.935	1.646	-1.289	6,6%
<i>di cui Formaggi</i>	1.326	1.443	117	5,8%
Grassi e Olii	2.406	1.361	-1.045	5,4%
Cacao e derivati	690	894	204	3,6%
Caffè, tè e spezie	999	692	-307	2,8%
Cereali	1.882	639	-1.243	2,6%
Prodotti della pesca	2.791	358	-2.433	1,4%
Zucchero e derivati	829	221	-608	0,9%
Animali vivi	1.404	47	-1.357	0,2%
Altri prodotti	4.024	2.707	-1.317	10,8%
Tabacco	2.202	214	-1.989	0,9%
Totale	32.136	24.973	-7.163	100,0%

*I dati del totale differiscono leggermente da quelli riportati nelle tabelle precedenti per effetto delle diverse denominazione Istat (in precedenza sono stati usati i codici Ateco)

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

Le bevande alcoliche ed analcoliche, viceversa, che esprimono il 19,7% del valore totale delle esportazioni agroalimentari italiane, sono una parte determinante del surplus commerciale agroalimentare che supera i 3,6 miliardi di euro, grazie soprattutto al contributo del vino (71% del valore dell'export e 90% del saldo commerciale delle bevande).

In terza posizione si trovano i prodotti ottenuti dalla trasformazione dei cereali, che contribuiscono per il 13,4% al valore dell'export agroalimentare italiano, grazie, da un lato, alla pasta e, dall'altro, a tutti i prodotti della panetteria, della pasticceria e della biscotteria. La bilancia commerciale è in questo caso strutturalmente in attivo, anche se fa da contraltare il rilevante deficit commerciale che l'Italia detiene nel settore dei cereali. La materia prima agricola, infatti, in questo caso proviene in ampia parte dall'estero (nel caso della pasta ad esempio le importazioni di grano duro incidono in maniera rilevante sulla materia prima lavorata).

Le carni sono un settore complesso in quanto riuniscono produzioni di origini diverse (bovine, suine, avicole, ecc.) fresche o lavorate secondo diversi processi di

trasformazione (prosciutti, altri salumi, carni in scatola, sughi, ecc.). In termini generali emerge una forte e consolidata dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento di carni fresche bovine e suine, che rappresentano le principali voci del deficit del settore su cui incidono per circa il 90% (l'avicolo è viceversa autosufficiente). Le esportazioni (pari all'8,1% dell'agroalimentare) sono costituite in prevalenza dai trasformati, ed in particolare dalle conserve suine, sebbene esista anche un flusso molto variegato di altri prodotti (carne fresche e refrigerate bovine, avicole, ecc.).

Anche l'altro settore zootecnico, il lattiero-caseario, presenta una struttura dell'import-export analoga. Esiste, infatti, una forte necessità di acquisire sui mercati esteri sia la materia prima – il latte – che il prodotto trasformato, in quanto la produzione italiana non è in grado di saturare la domanda interna. I flussi in uscita del settore (complessivamente il 6,6% delle esportazioni agroalimentari italiane) sono quasi esclusivamente costituiti dai formaggi, che mostrano un saldo attivo in consolidamento nel corso degli ultimi anni.

Infine il settore degli oli e grassi (5,4% del valore dell'export), pur essendo fortemente deficitario, contribuisce ad alimentare le esportazioni del nostro paese grazie al contributo degli oli ed in particolare di quello di oliva.

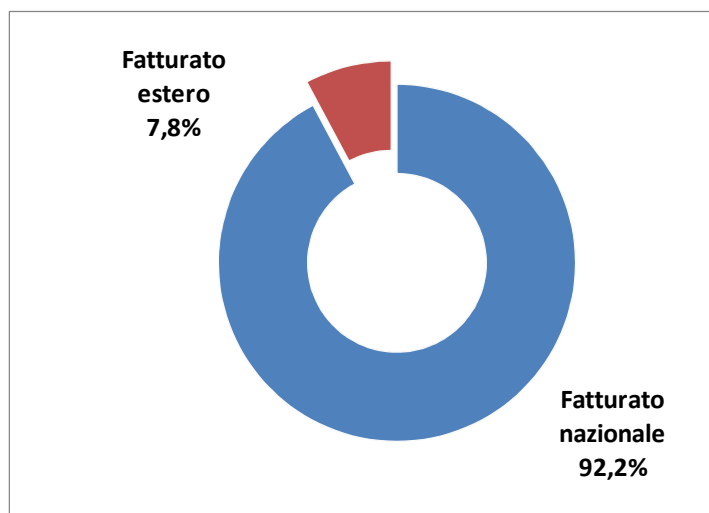
3.4. Le dinamiche dell'export nei settori di rilievo per presenza cooperativa: l'ortofrutta ed il vino

Come delineato nel primo capitolo del rapporto, la cooperazione rappresenta una componente essenziale del sistema agroalimentare italiano. Questa rilevanza si esprime però con maggiore evidenza sul mercato interno, su cui nel 2009 è stato realizzato circa il 92,2% delle vendite in valore (figura 3.7). Viceversa la propensione all'export è più contenuta, dato che la ricchezza generata sul mercato estero si attesta al 7,8%; questo dato si mantiene relativamente costante nel corso degli ultimi anni e testimonia che la cooperazione deve compiere ancora qualche passo in avanti prima di raggiungere una penetrazione sui mercati internazionali più prossima a quella dell'agroalimentare nel suo complesso.

Il fatturato espresso dalla cooperazione, inoltre, si concentra in quattro principali settori: l'ortoflorofrutticolo (24% del totale fatturato della cooperazione), lo zootecnico (23%), il lattiero-caseario (21%) ed infine il vitivinicolo (11%). In questi stessi settori esiste una differente capacità di raggiungere i mercati esteri, che l'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana ha misurato verificando l'incidenza

del numero di imprese che esportano sul totale delle imprese appartenenti allo specifico settore (figura 3.8).

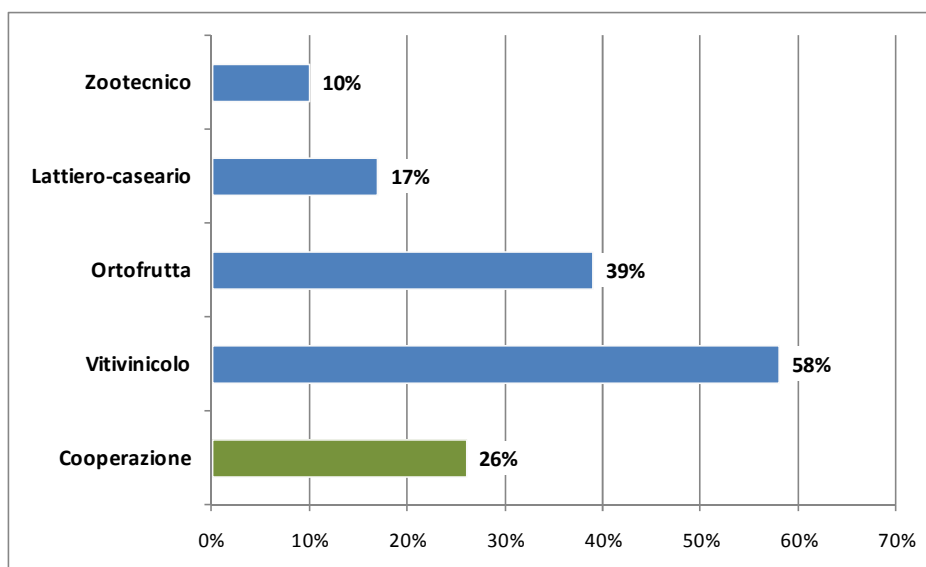
Figura 3.7 – Fatturato nazionale ed estero della cooperazione associata italiana (2009)



Per la stima dell'indicatore sono state escluse le attività legate ai servizi.

Fonte: nostre elaborazioni su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti, Unicoop).

Figura 3.8 – Incidenza delle imprese che esportano sul totale per i principali settori della cooperazione agroalimentare (2009)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana.

In particolare la cooperative esportatrici sono presenti con maggiore frequenza nel vitivinicolo (58% delle imprese del settore) ed in quello ortoflorofrutticolo (39%), seguite dal lattiero-caseario (17%) ed infine dallo zootecnico (10%). I principali prodotti destinati ai mercati esteri che fanno riferimento a questi settori sono il vino, l'ortofrutta fresca e trasformata, i formaggi, mentre nel caso della carne si tratta di salumi e carni preparate.

Di seguito pertanto si delineeranno le dinamiche dell'export delle due principali tipologie di prodotto: l'ortofrutta, distinguendo fresco e trasformato, ed il vino.

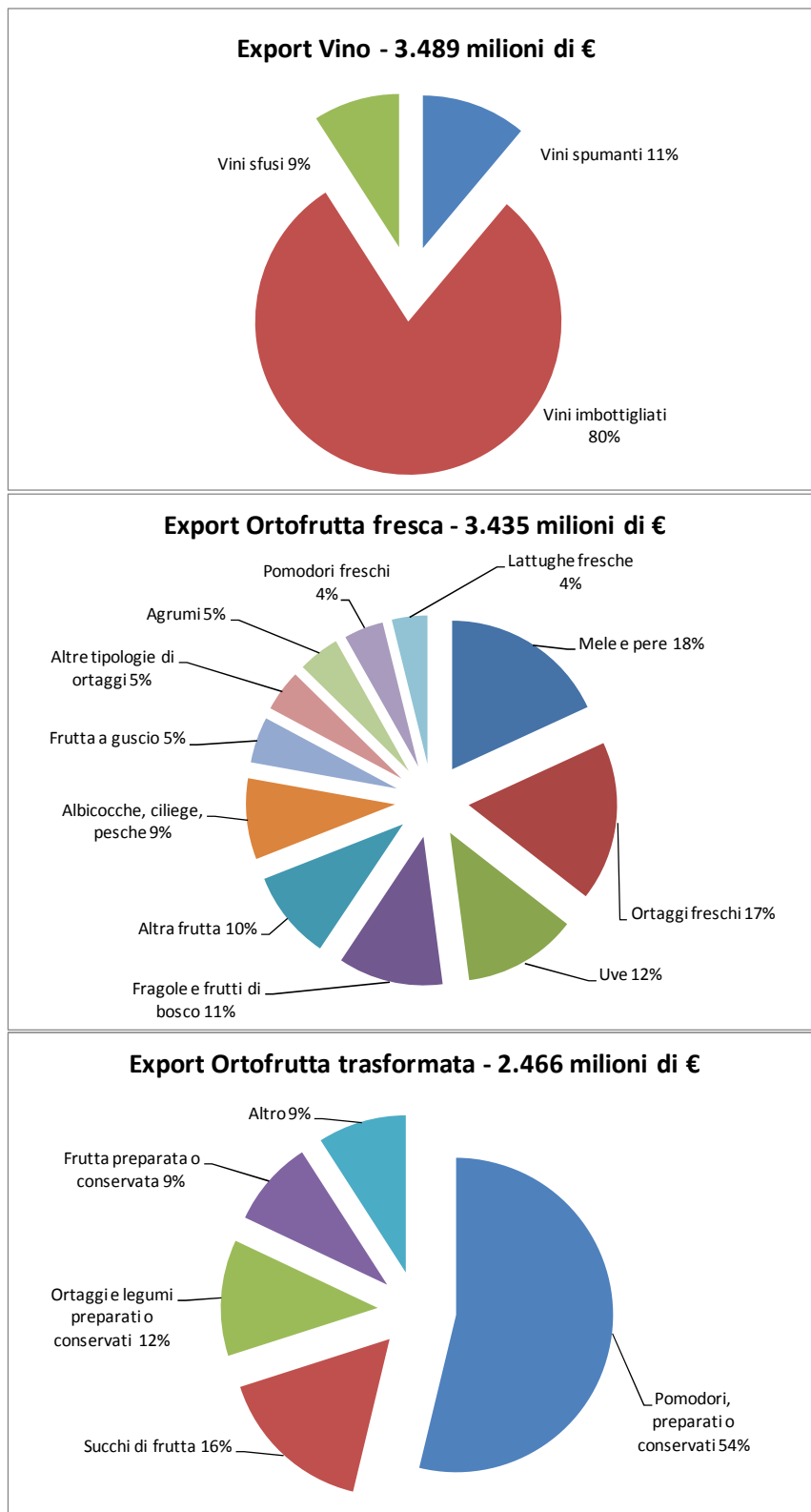
Un primo elemento conoscitivo è offerto dalla struttura delle esportazioni dei diversi settori, articolata per differenti tipologie di prodotto (figura 3.9).

Nel caso del vino la gran parte del valore dell'export è costituito da vini imbottigliati che rappresentano l'80% dei poco meno di 3,5 miliardi di euro di esportazione nel 2009, cui seguono gli spumanti con l'11% ed infine i vini sfusi (9%).

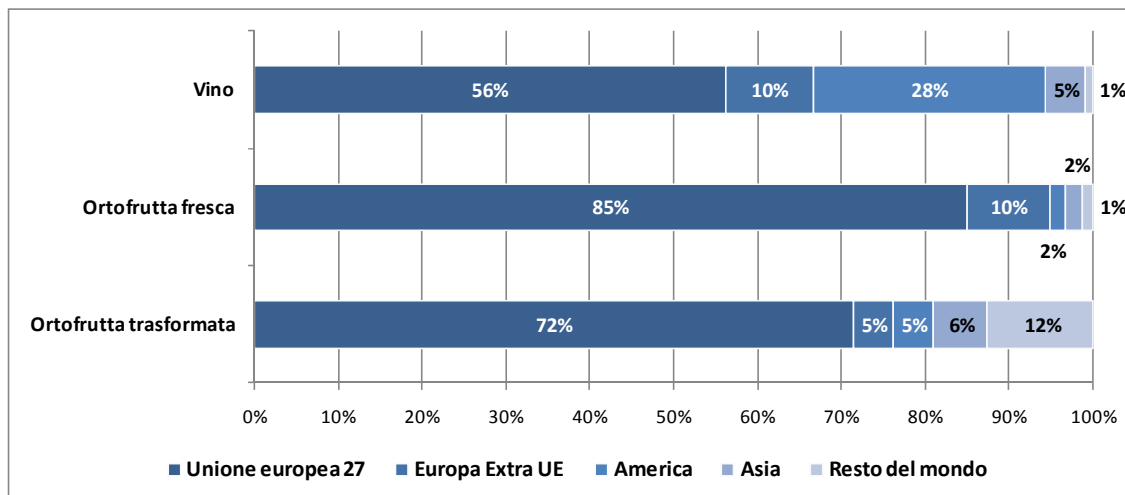
Più variegato è invece il paniere dell'export dell'ortofrutta fresca, in cui si distinguono i due grandi aggregati della frutta fresca (70% del valore delle esportazioni, in cui emerge il ruolo di mele e pere, uva da tavola, fragole, pesche) e degli ortaggi (30%). Per l'ortofrutta trasformata invece oltre la metà del prodotto che trova collocazione sui mercati esteri è costituito dai trasformati del pomodoro (54% dell'export in valore), seguiti dai succhi di frutta (16%) dalle preparazioni a base di legumi ed ortaggi (12%) e da quelle di frutta (9%).

Sia nel caso del vino che dell'ortofrutta fresca e trasformata ci si trova di fronte a prodotti che sono componenti essenziali e riconoscibili sui mercati esteri del made in Italy agroalimentare. Riguardo ai mercati presidiati emerge una differenziazione fra i tre aggregati considerati, che sono comunque tutti focalizzati sulle destinazioni tradizionali dell'export agroalimentare (figura 3.10). Infatti nel caso del vino sebbene il mercato intra-Ue sia predominante (56% delle esportazioni in valore del 2009), emerge anche una presenza di rilievo in quello extra-Ue (10%), cui si affianca una consolidata presenza anche in America (28%), ed in particolare in Stati Uniti e Canada, paesi in cui il vino italiano riscuote un forte successo commerciale, ed una buona penetrazione negli emergenti mercati asiatici (5%).

Figura 3.9 – Tipologia di prodotti esportati per vino, ortofrutta fresca e trasformata (2009)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

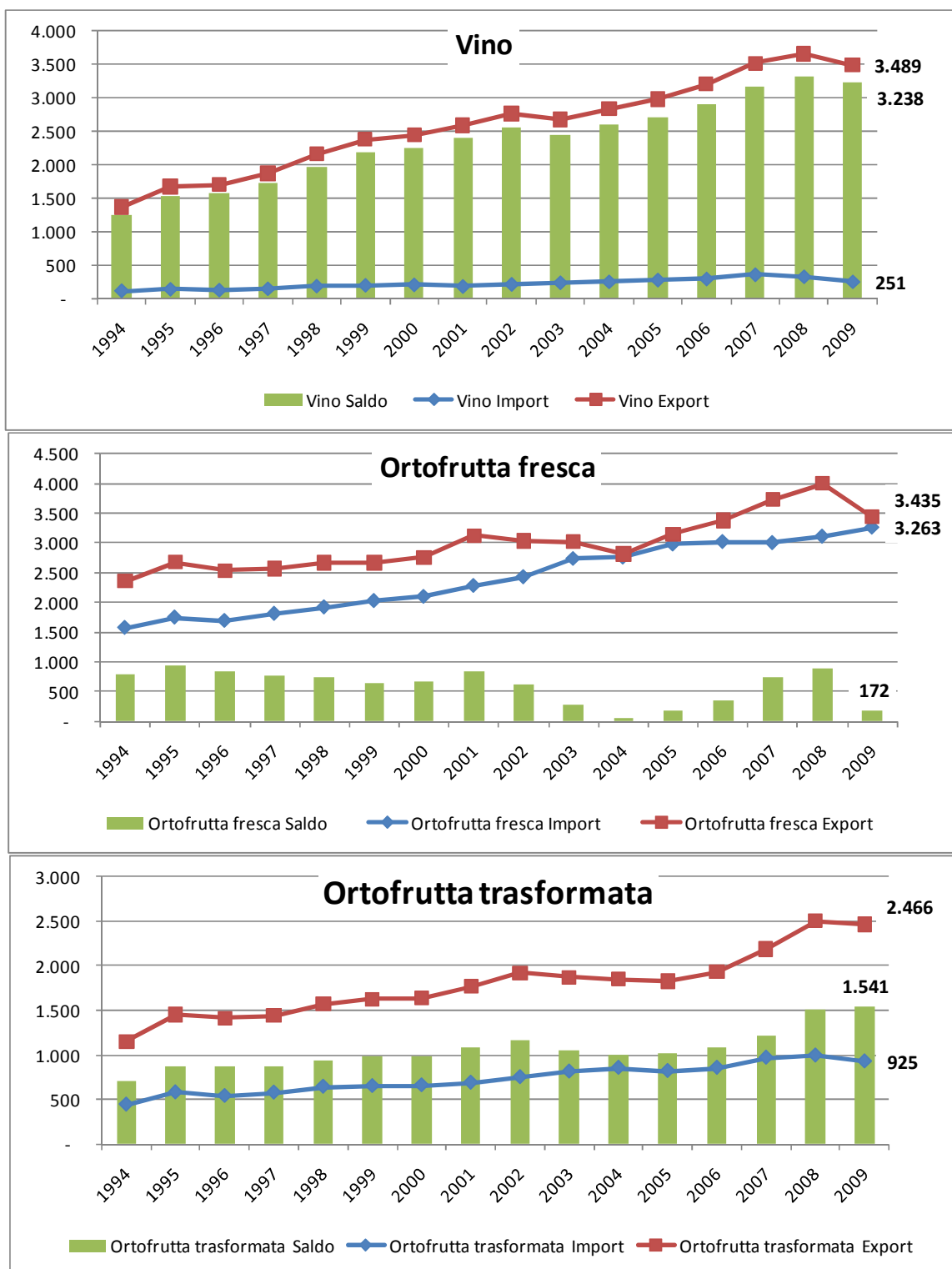
Figura 3.10 – Mercati di destinazione delle esportazioni di vino ed ortofrutta fresca e trasformata (2009)

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

La deperibilità del prodotto ortofruitticolo fresco fa sì che i mercati esteri di destinazione di questi prodotti siano invece quasi esclusivamente quelli più prossimi europei (complessivamente 95%), ed in particolare i partner comunitari (85%). Nel caso del trasformato viceversa si assiste ad un mix di mercati più differenziato: accanto ai paesi dell'Ue a 27 (72%) infatti detengono quote oscillanti tra il 5-6% i restanti mercati europei, l'America e l'Asia ed emerge il ruolo dell'Africa cui è destinato la quota prevalente del prodotto che raggiunge gli altri paesi di destinazione.

Alcune indicazioni relative alle dinamiche che caratterizzano questi prodotti è, inoltre, offerta da un'analisi della bilancia commerciale di lungo periodo (figura 3.11). Nel caso dell'ortofrutta trasformata ed ancor più del vino, ci si trova davanti a comparti caratterizzati da un solido e duraturo surplus commerciale, che tende a rafforzarsi nel corso del tempo, nonostante i recenti impatti legati alla crisi economica, grazie ad una dilatazione del valore delle esportazioni ed un più contenuto ruolo delle importazioni, che nel caso del vino sono di natura residuale. Diversa è invece la situazione per l'ortofrutta fresca, settore in cui, sebbene la bilancia commerciale nel corso degli ultimi quindici anni sia strutturalmente in attivo, si registrano nei momenti di crisi (il 2004 e recentemente il 2009) delle brusche cadute del saldo. Il valore del flusso in entrata di prodotti ortofruitticoli freschi è, infatti, importante e non troppo lontano da quello in uscita. Si tratta di frutta tropicale, agrumi, altra frutta in contro stagione, patate, legumi e semilavorati a base di ortaggi, che vengono consumati tal quali o fungono da materia prima per il comparto del trasformato.

Figura 3.11 – Trend di lungo periodo della bilancia commerciale per i principali prodotti dei settori di maggiore rilievo cooperativo (1994-2009)

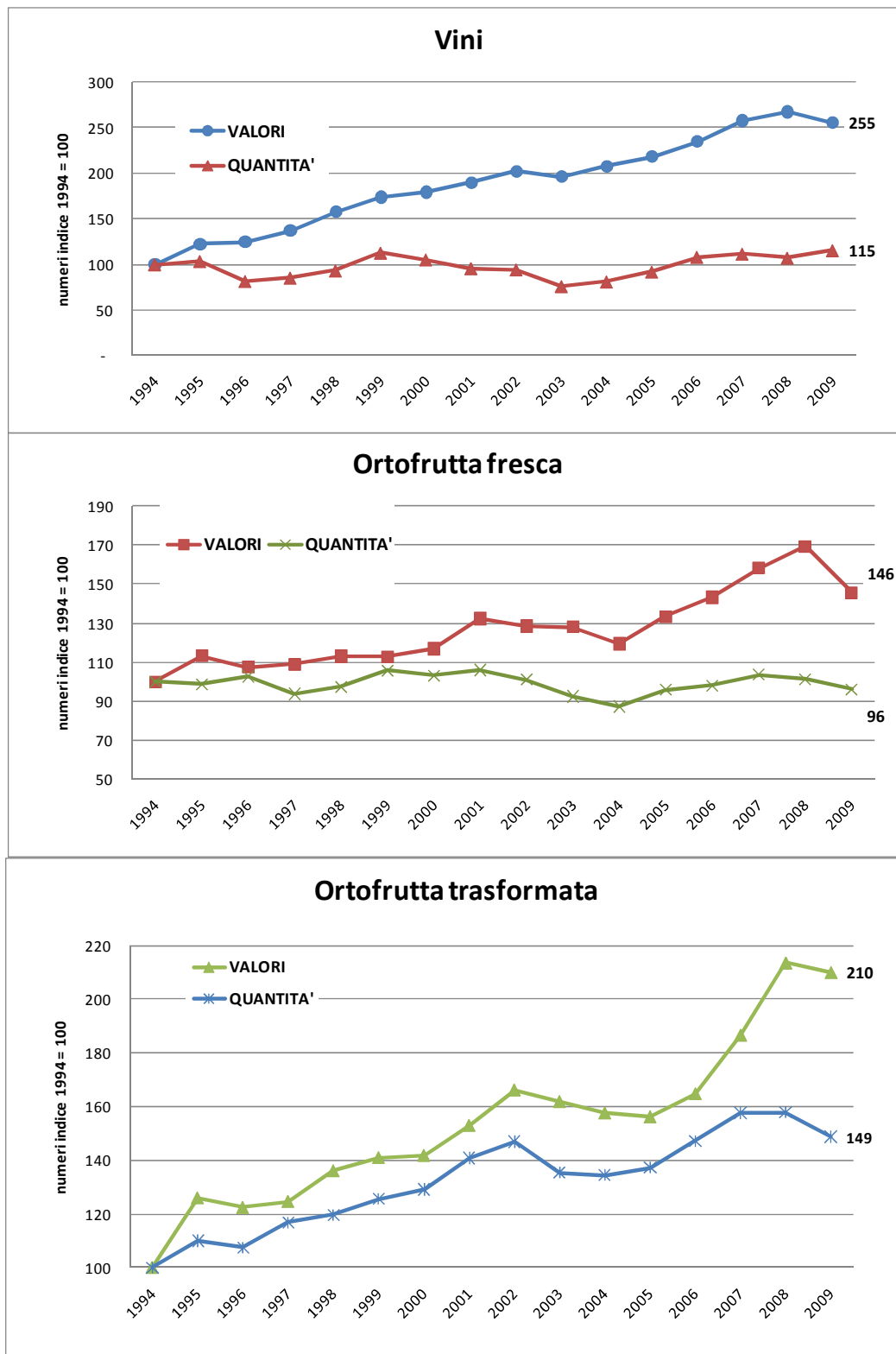


Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

A prescindere da queste differenze questi comparti sono stati caratterizzati nel lungo periodo da un trend positivo delle esportazioni, sebbene le modalità con cui questa crescita si è realizzata sono diverse (figura 3.12). L'ortofrutta fresca ed il vino hanno consolidato la loro posizione sui mercati esteri nel corso del 1994-2009 soprattutto in termini di valore unitario del prodotto commercializzato. Nel caso del vino a fronte di un incremento rilevante del valore delle esportazioni (+155%) si è, infatti, affiancato solo una moderata crescita dei quantitativi esportati (+15%). In questi anni si è, infatti, assistito ad un progressivo spostamento dell'export dai vini sfusi a quelli imbottigliati di maggior pregio: nel 1994 i volumi di vino sfuso esportati rappresentavano una quota pari al 21%, che nel 2009 si è ridotta al 9%. Questo ha consentito di spuntare sui mercati internazionali prezzi molto più interessanti, che sono stati compromessi solo recentemente nel corso della crisi economica del 2009. Anche per l'ortofrutta si è assistito nel tempo ad una riconfigurazione del paniere dell'export a favore di prodotti a maggiore valore (dalle patate ai pomodori, dagli ortaggi freschi a quelli refrigerati con maggiore contenuto di servizio, in crescita mele e pere, mentre si riducono pesche ed albicocche, ecc.). Pertanto il calo delle quantità esportate (-4% nel 1994-2009) è stato compensato da un irrobustimento del valore unitario dei prodotti commercializzati, che ha complessivamente determinato la crescita dell'export (+46%), sebbene l'ortofrutta fresca nel 2009 abbia fortemente accusato le ripercussioni legate alle difficoltà del quadro economico. Viceversa nel caso dell'ortofrutta trasformata, nel corso degli ultimi quindici anni vi è stato un contemporaneo sviluppo sia della quantità (rispettivamente +49% e +118%) che in maniera più robusta del valore delle esportazioni (+110% ortofrutta trasformata e +166 formaggi); nel corso degli ultimi tre anni, però, la spinta alla crescita delle quantità sembra essersi esaurita mentre è proseguito l'incremento in termini di valore.

La crisi del 2009 ha poi agito sui diversi comparti in maniera differente. Per l'ortofrutta fresca, trattandosi di prodotti deperibili, la via obbligata è stata comunque la commercializzazione dei prodotti. Pertanto in termini di quantità il comparto ha limitato le perdite sui mercati esteri (pari a circa il 5%), mentre ha subito contrazioni marcate sui prezzi, tanto che complessivamente il valore dell'export del 2009 si è contratto del 14% rispetto a quanto realizzato nel 2008. L'ortofrutta trasformata ha invece resistito meglio ed a fronte di un calo delle quantità del 9%, la perdita complessiva in termini di valore è stata contenuta al 4%. Nel caso del vino viceversa si è registrata una contrazione marcata del prezzo dei vini sfusi, meno netta per gli imbottigliati, mentre gli spumanti sono rimasti stabili; conseguentemente la contrazione del valore delle esportazioni si è attestata al -5%, ma ha consentito di sostenere le quantità che sono cresciute dell'8%.

Figura 3.12 – Trend di lungo periodo dell'export per i principali prodotti dei settori di maggiore rilievo cooperativo (1994-2009, quantità e valori, numeri indice 1994=100)

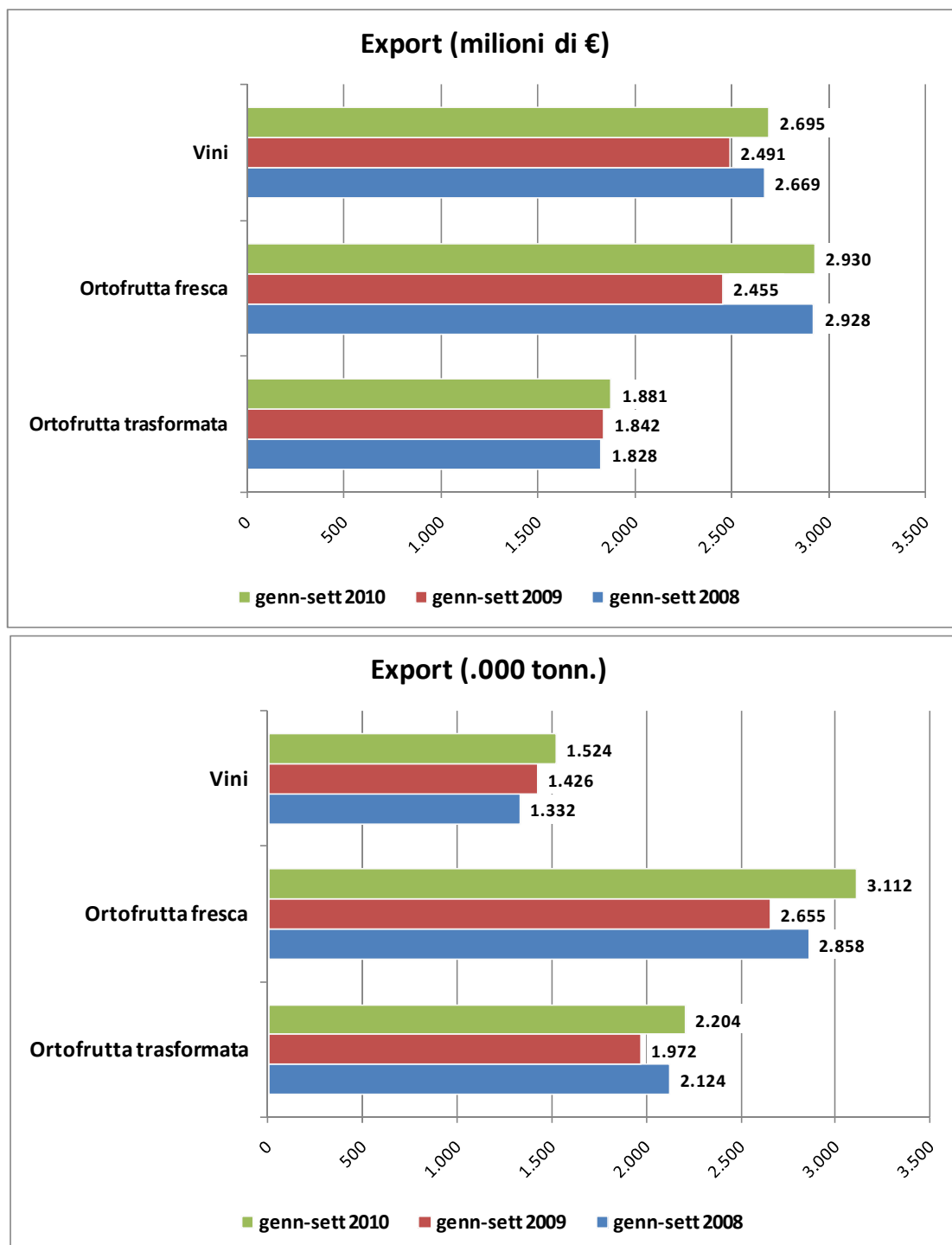


Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

Nel corso del 2010 comunque tutti i comparti mostrano segnali di recupero (figura 3.13); durante il periodo gennaio-settembre 2010, infatti, non solo sono ritornati alle dimensioni pre-crisi, ma hanno nettamente superato le quantità del 2008. Alcune incertezze però si scontano ancora sul fronte dei prezzi, ambito nel quale questi comparti mostrano ancora alcuni segnali di debolezza. Nel caso dell'ortofrutta l'eccezione sono gli agrumi che crescono in maniera robusta su quantità e valore, mentre nel vino ancora una volta le migliori performance si registrano per gli spumanti, gli imbottigliati tengono le posizioni, mentre gli sfusi perdono ancora in termini di prezzo.

Complessivamente però le esportazioni dei prodotti esaminati mostrano segnali che inducono all'ottimismo. E' possibile, infatti, che negli ultimi mesi del 2010 l'export consolidi ulteriormente la ripresa e che in chiusura d'anno si possa segnare definitivamente il passo di uscita dalla crisi. Esauritasi questa negativa congiuntura potrebbero essere riconfermati per questi prodotti i trend di sviluppo sui mercati esteri delineatesi nel lungo periodo, con la creazione di interessanti opportunità che tutte le imprese che hanno una proiezione internazionale, anche quelle cooperative, dovranno essere pronte a cogliere.

Figura 3.13 - Trend di breve periodo dell'export dei principali prodotti dei settori di maggiore rilievo cooperativo (valore, gennaio-settembre 2008-2009-2010)



Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb (Sistema armonizzato SH6).

4. L'INDAGINE DIRETTA SU COOPERAZIONE E MERCATO ESTERO

4.1. Premessa

Nel capitolo precedente è stato sviluppato un quadro analitico delle performance dell'agroalimentare sul mercato internazionale, declinata per i principali settori e per i prodotti di rilievo per la cooperazione associata. Dall'analisi di questi dati non è però possibile desumere informazioni dettagliate sui comportamenti peculiari delle imprese sui mercati esteri e sulle specificità della cooperazione. Per offrire una visione dettagliata su modalità di approccio al commercio con l'estero delle imprese cooperative è necessario perciò ricorrere a strumenti di rilevazione diretta.

A tal fine per lo sviluppo della tesi si è scelto di realizzare un'indagine campionaria che ha coinvolto 513 cooperative agroalimentari, somministrando loro un questionario che, oltre a raccogliere alcune informazioni anagrafiche e relative alle caratteristiche strutturali, ha approfondito il tema della relazione tra imprese ed esportazione, sia per le cooperative del campione che hanno stabili rapporti con l'estero, che per quelle che invece non hanno una proiezione sul mercato internazionale. In seguito alla rilevazione si è poi proceduto all'elaborazione dei risultati che sono riportati nel capitolo successivo. Di seguito invece viene descritto il percorso di lavoro seguito per la predisposizione del questionario, la selezione del campione, la realizzazione dell'indagine e l'impostazione e lo sviluppo dell'analisi dei dati e dei risultati.

4.2. Il questionario

Per la rilevazione delle informazioni e dei dati sui comportamenti delle imprese cooperative è stato predisposto un questionario di tipo strutturato a prevalente risposta chiusa. Il questionario²⁴ è diviso in tre sezioni:

²⁴ Una copia del questionario è riportata in appendice.

- una sezione comune per il rilevamento dell'anagrafica e dei dati strutturali e di mercato;
- una sezione specifica per le imprese che esportano;
- una sezione specifica per le imprese che non esportano.

In questa maniera si sono raccolte informazioni e dati omogenei relativamente ad alcuni tratti caratteristici di impresa e l'analisi si è successivamente differenziata in due sub campioni, approfondendo per le imprese che esportano i comportamenti sui mercati esteri e per quelle che non esportano le problematiche che avvertono in relazione all'approccio al mercato internazionale.

Nello specifico il questionario si articola in:

- Sezione 1 – anagrafica (7 domande): rileva i dati di base (ragione sociale, localizzazione geografica, dati intervistato, settore, fatturato) e discrimina fra cooperative esportatrici e non esportatrici sulla base della presenza di fatturato realizzato sul mercato estero ed alla relativa quota (per essere considerata esportatrice la cooperativa deve realizzare sul mercato estero oltre il 5% del proprio giro d'affari annuale²⁵);
- Sezione 2 - struttura della cooperativa e approccio al mercato (7 domande): raccoglie informazioni sulla struttura della cooperativa (numero di soci, di dipendenti, grado della cooperativa, partecipazioni in altre società), sulla dinamica del fatturato e sulla propensione agli investimenti e definisce le modalità di accesso al mercato in termini di prodotti realizzati e di canali serviti (espresso in percentuale sul fatturato);
- Sezione 3 - focus esportazione (solo per cooperative esportatrici) (13 domande): consente di reperire informazioni sui mercati di destinazione attuali e futuri, sui canali dell'export, sulle tipologie di prodotto commercializzate all'estero, su strumenti ed enti di supporto, sui fattori di successo e di limitazione dell'export, sulle strategie future delle cooperative relativamente ai mercati esteri;
- Sezione 4 - focus esportazione (solo per cooperative non esportatrici) (6 domande): indaga sulle motivazioni per le quali la cooperativa non ha o ha una minima proiezione internazionale, sugli elementi di vincolo e sulle strategie future ed il possibile supporto.

²⁵ Di seguito verrà circostanziata la motivazione di tale scelta.

4.3. La selezione del campione e la realizzazione dell'indagine

L'estrazione del campione per la rilevazione diretta si è basata su una lista di riferimento composta dalle cooperative censite nel 2006 dall'Osservatorio per la cooperazione agricola italiana ed iscritte alle Organizzazioni di rappresentanza Agci-Agrital, Ascat-Unci (ora Unci-Coldiretti), Confcooperative-Fedagri, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Si tratta di un universo composto da 5.748 imprese cooperative attive al 2006, con una base sociale di 866.615 aderenti, un bacino occupazionale di 90.573 addetti e una dimensione economica stimata in 30.330 milioni di euro di fatturato.

A partire da queste dimensioni del sistema e dalle specifiche caratteristiche rilevate sul territorio nazionale, è stato predisposto lo specifico disegno campionario. Quest'ultimo è stato stratificato per area geografica, settore di attività prevalente e classe di fatturato.

Pur cercando di mantenere un'aderenza con questo disegno campionario, l'indagine se ne è di fatto discostata per una serie di motivi:

- le cooperative censite dall'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiane sono oltre 5.700, ma non di tutte si dispone delle informazioni anagrafiche rilevanti ai fini dell'indagine (dimensioni economiche, localizzazione, numero di telefono, ecc.), per cui ci si è concentrati sulle sole imprese per le quali queste informazioni sono disponibili;
- si è ritenuto opportuno inserire alcune imprese (43 delle 516) scelte in maniera ragionata, poiché considerate come unità auto-rappresentative, che esprimono elementi "tipici" dell'universo di riferimento e che si contraddistinguono per particolari caratteristiche, quali la dimensione economica, il tipo di attività svolta, la presenza sui mercati esteri. Si tratta delle cooperative di maggiori dimensioni e più conosciute nel panorama agroalimentare italiano (ad esempio solo a titolo esemplificativo Apofruit, Caviro, Cavit, Consorzio Melinda, Gesco, Gruppo Italiano Vini, Latteria Soresina, Naturitalia ecc.);
- al fine di favorire un'ampia ed accurata lettura relativa alle modalità di accesso ai mercati esteri, l'indagine ha cercato di concentrarsi fin dove possibile su cooperative che avessero una presenza all'estero. Per tale motivo nel corso

della rilevazione, si sono privilegiate le interviste a cooperative esportatrici rispetto a quelle non esportatrici;

- in generale infine la disponibilità a fornire informazioni nel corso di una rilevazione è più elevata per cooperative più strutturate, rispetto a quelle di piccolissime dimensioni.

In definitiva, tenendo fede al disegno campionario si sarebbe giunti ad una rilevazione che pur essendo espandibile all'universo della cooperazione associata, nel concreto non avrebbe fornito le informazioni ricercate sul tema dell'esportazione.

Il percorso di selezione delle cooperative intervistate ha quindi fortemente influito sulle caratteristiche del campione. Innanzi tutto sono sovra-rappresentate le realtà più strutturate e più evolute dal punto di vista organizzativo i risultati non sono riferibili all'universo della cooperazione agroalimentare associata nel suo complesso. Non a caso, il valore medio di fatturato riscontrato nel campione (14 milioni di euro per cooperativa) è nettamente superiore a quello relativo all'intero sistema nazionale della cooperazione associata (5,9 milioni di euro). Delle 516 cooperative complessivamente intervistate il 38% (196 unità) ha dichiarato di esportare ed il restante 62% (320 unità) opera invece esclusivamente sul mercato interno. Poiché in media nelle diverse indagini condotte dall'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana la quota di imprese esportatrici raggiunge il 25%²⁶, si tratta di un campione sovradimensionato per la variabile "presenza sui mercati esteri". Il campione di imprese cooperative oggetto di studio nel corso della tesi costituisce quindi un segmento della cooperazione associata che può essere definito come la "cooperazione avanzata focalizzata sull'export".

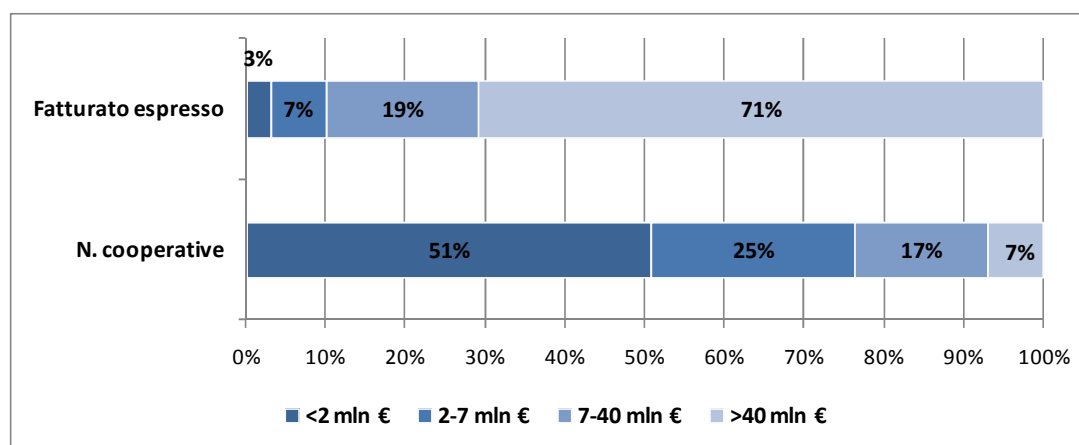
4.4. Le caratteristiche del campione

Per offrire un primo profilo delle cooperative del campione sono state prese in considerazione alcune variabili rilevanti, come il fatturato, l'occupazione, la base sociale ed alcuni indicatori relativi alla struttura organizzativa. E' sulla base di queste variabili che è possibile definire l'intero campione come appartenente ad un segmento di cooperazione associata "avanzata".

²⁶ Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, Report congiunturale - Il quadrimestre 2009, Novembre 2009, Report congiunturale - III quadrimestre 2009, Marzo 2010.

I principali indicatori relativi alle dimensioni medie di impresa (fatturato ed occupati) mostrano, infatti, dei valori elevati. Il giro d'affari medio si attesta nel 2009 sui 14 milioni di euro e la distribuzione per classi di fatturato mostra un'incidenza rilevante delle classi di maggiori dimensioni, pur rimanendo prevalenti le imprese di piccole e medie dimensioni (Box 4.1).

Box 4.1 – Campione: indicatori strutturali (2009)²⁷



Dimensione economica	Il fatturato medio per cooperativa è di 14 milioni di euro Il fatturato medio per addetto (fissi e stagionali) è di circa 250.000 euro
Occupazione	In media 20 addetti a tempo indeterminato, 9 a tempo determinato e 27 stagionali per cooperativa
Soci	In media 229 soci per cooperativa
Investimenti	Il 59% delle cooperative ha realizzato investimenti, con una propensione media del 7% (incidenza del valore degli investimenti sul fatturato)
Organizzazione	Il 72% delle cooperative è di primo grado, il 27% di secondo grado ²⁸ Il 6% ha partecipazioni di maggioranza in società di capitali ed il 12% di minoranza

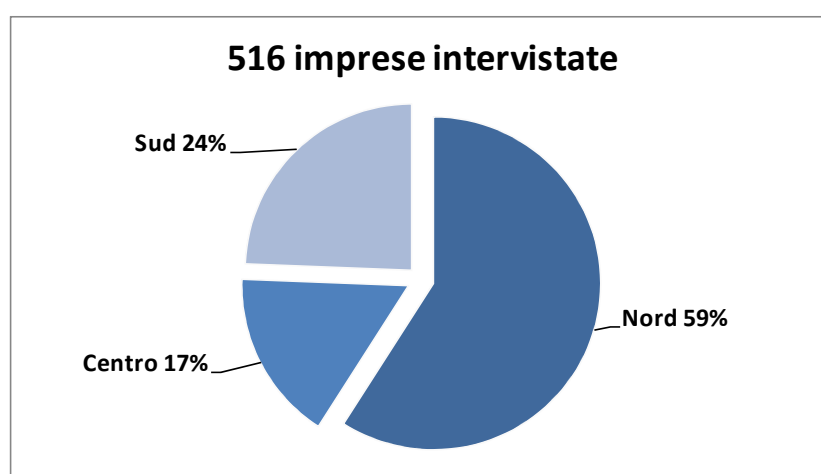
Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

²⁷ Sebbene questi dati non siano direttamente confrontabili con i numeri riportati nel capitolo 1, che sono riferiti all'annualità 2008, le dimensioni del fatturato, il numero di occupati e la distribuzione delle imprese e del giro d'affari per classi di fatturato dimostra che il campione selezionato ha un profilo in termini di dimensioni nettamente più elevato rispetto all'universo della cooperazione associata, per la quale si registra un fatturato medio per impresa pari a 5,9 milioni di euro, un'occupazione pari a 16 addetti per cooperativa ed una base sociale media di 148 soci. Nell'universo le imprese che fatturano oltre 7 milioni di euro sono il 15,4% del totale e generano circa l'80% della fatturato complessivo della cooperazione agroalimentare associata.

²⁸ Un ulteriore 1% circa indica altre tipologie.

In termini di distribuzione geografica le cooperative intervistate sono maggiormente rappresentate nel Nord del paese, ove si concentra la cooperazione più evoluta e più dinamica e quindi anche più orientata all'export (figura 4.1).

Figura 4.1 – Distribuzione del campione per area geografica (numero di cooperative) (2009)



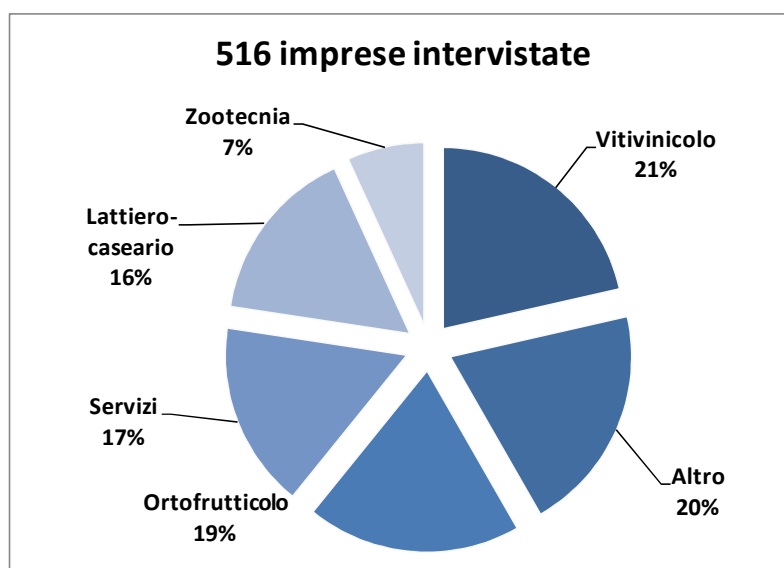
Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Tra i settori esaminati in termini di numerosità di imprese il campione si caratterizza per una maggiore presenza rispetto all'universo della cooperazione associata delle cooperative del settore vitivinicolo, particolarmente propense all'export ed una buona presenza di imprese dell'ortofruitticolo, anch'esso *export-oriented*, il lattiero caseario e lo zootecnico. Meno rappresentati i servizi per i quali la lettura dei comportamenti sui mercati esteri è meno rilevante ai fini dell'indagine (figura 4.2).

In merito alla tipologia di prodotto realizzato emerge che la cooperazione avanzata raggiunge il 45% del mercato servito grazie ad un marchio proprio, mentre circa il 50% del suo fatturato si divide fra prodotti finiti non a marchio (10%) o a marchio di altre imprese (3%), *private label* (20%) e prodotti che non raggiungono direttamente il mercato in quanto si tratta di materie prime e semilavorati (17%). Una quota di quest'ultimo aggregato si riferisce a prodotti intermedi che restano all'interno della filiera cooperativa, come ad esempio i conferimenti di semilavorati da trasformare e commercializzare da strutture di primo grado a quelle di secondo grado. Il restante 5%, infine, è rappresentato dai servizi e da altri prodotti che sebbene siano

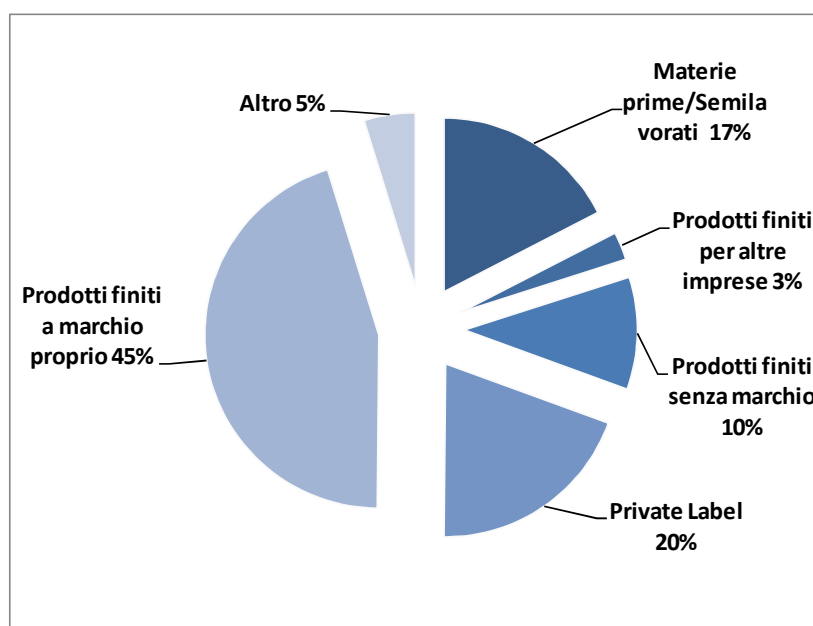
complessivamente residuali in termini di fatturato complessivo, acquistano una certa importanza al decrescere delle dimensioni delle cooperative (figura 4.3).

Figura 4.2 - Distribuzione del campione per settore (numero di cooperative) (2009)



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Figura 4.3 – Campione: tipologia di prodotto venduto (in quota di fatturato) (2009)

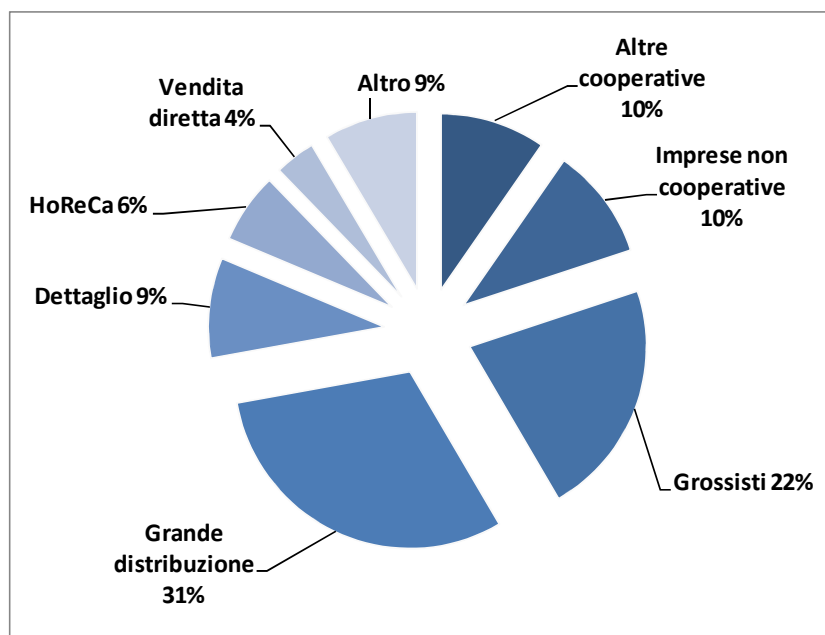


Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Tra i prodotti a marchio emerge una differenziazione fra i prodotti realizzati per la grande distribuzione (*private label*) ed i prodotti a marchio proprio. I primi rappresentano una via privilegiata di collocazione di prodotti alimentari che sul mercato si comportano come *commodity*, in particolare delle carni fresche e dell'ortofrutta fresca. Viceversa in altri settori come il vitivinicolo e il lattiero-caseario prevalgono i prodotti finiti con un *brand* fortemente riconoscibile sia esso un marchio individuale ad esempio accade nel vino o una denominazione di origine, più diffusa fra i formaggi. La presenza di prodotti a marchio nell'ortofrutta e nella carne è infine riconducibile al prodotto trasformato (conservas vegetali, succhi di frutta, carni in scatola, salumi, ecc.).

L'articolazione dell'offerta trova una speculare corrispondenza nella struttura dei canali di vendita, in cui emerge il medesimo dualismo precedentemente delineato fra prodotti indifferenziati e prodotti a marchio e *private label* (figura 4.4).

Figura 4.4 – Campione: canali di vendita (in quota di fatturato) (2009)



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

Essa è poco rappresentata nei settori di trasformazione e tende a confluire nelle cooperative di servizio.

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Circa il 46% del fatturato della cooperazione associata avanzata viene, infatti, realizzato impiegando canali di accesso diretto al mercato che raggiungono diverse tipologie di cliente: la grande distribuzione (31%), il dettaglio tradizionale (9%),

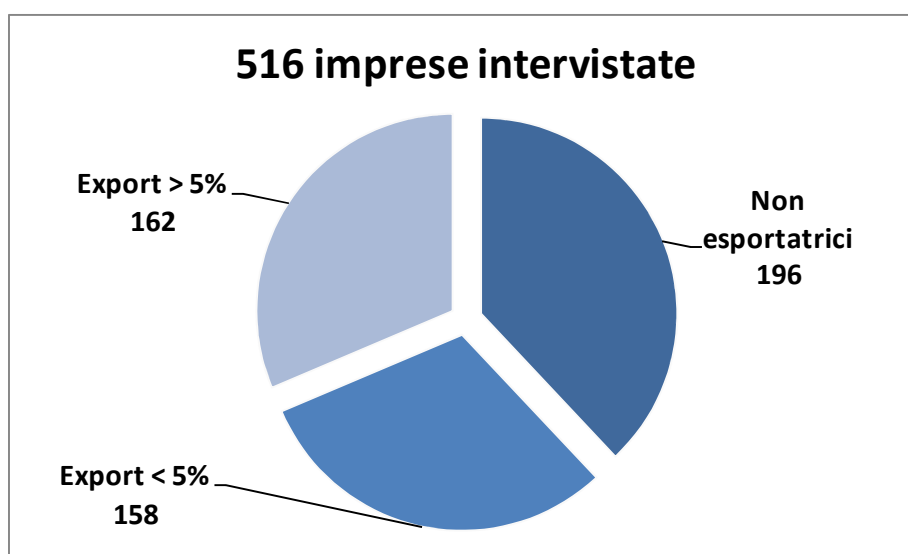
l'HoReCa (6%). Questo è il percorso che seguono in prevalenza i prodotti a marchio proprio e del distributore. D'altro canto una quota pari a circa il 42% raggiunge il mercato attraverso l'intermediazione di grossisti (22%) o, trattandosi di semilavorati o materie prime o di vere e proprie sub-forniture, viene destinata ad altre imprese cooperative e non cooperative (entrambe al 10%).

4.5. I due sub-campioni: cooperative esportatrici e non esportatrici

Il campione inoltre, come indicato in precedenza, è stato segmentato in due gruppi: le cooperative esportatrici e quelle non esportatrici.

Al fine di concentrare l'attenzione su imprese che avessero una conoscenza effettiva e continuativa delle strategie e delle implicazioni operative legate al presidio dei mercati esteri, fra le cooperative che hanno dichiarato di esportare è stata compiuta un'ulteriore selezione, identificando quelle che realizzano sul mercato internazionale una quota di fatturato superiore al 5%. Solo queste cooperative sono state incluse nel sub-campione delle imprese esportatrici, mentre quelle in cui la quota è inferiore sono state inserite fra le non esportatrici (figura 4.5).

Figura 4.5 – Ripartizione del campione di cooperative per comportamento rispetto all'export (2009)



Fonte: nostre elaborazioni su dati indagine diretta (2010).

Pertanto il campione di indagine si compone di due sub-campioni:

1. cooperative che esportano stabilmente (162 imprese pari al 31% del totale delle imprese intervistate); nello sviluppo del lavoro per semplicità espositiva verranno indicate come imprese esportatrici;
2. cooperative che non esportano o che lo fanno solo occasionalmente (354 imprese, pari al 69% del campione), che invece verranno indicate come imprese non esportatrici.

Di seguito sulla base di questa ripartizione in due sub-campioni viene proposta una segmentazione delle cooperative intervistate in relazione alle due principali variabili prese in considerazione nel corso dell'analisi: le dimensioni di impresa (tabella 4.1) ed i settori (tabella 4.2).

Emerge come la maggiore incidenza delle cooperative esportatrici si concentri nelle classi di impresa di maggiori dimensioni in termini di fatturato (rispettivamente il 57% per le cooperative che fatturano fra 7-40 milioni di euro e 65% per quelle oltre i 40 milioni di euro) ed in due settori, l'ortofrutticolo e il vitivinicolo, nei quali la quota di imprese esportatrici si attesta in entrambi i casi al 59%.

Tabella 4.1 – Ripartizione delle cooperative del campione per presenza sui mercati esteri e dimensione di impresa (2009)

		Non ha esportato	Ha esportato	di cui export > 5%	Totale
Fino 2 mln euro	Numero	202	61	48	262
	% settore	77%	23%	18%	100%
Da 2 a 7 mln euro	Numero	77	55	41	132
	% settore	59%	41%	31%	100%
Da 7 a 40 mln euro	Numero	30	55	49	86
	% settore	35%	65%	57%	100%
Oltre 40 mln euro	Numero	12	25	24	36
	% settore	32%	68%	65%	100%
Totale	Numero	321	196	162	516
	% settore	62%	38%	31%	100%

Fonte: nostre elaborazioni su dati indagine diretta (2010).

**Tabella 4.2 – Ripartizione delle cooperative del campione
per presenza sui mercati esteri e settore prevalente (2009)**

		Non ha esportato	Ha esportato	di cui export > 5%	Totale
Vitivinicolo	Numero	15	43	34	58
	% settore	25%	75%	59%	100%
Olivicolo	Numero	18	12	12	30
	% settore	59%	41%	41%	100%
Ortofrutticolo	Numero	45	80	74	125
	% settore	36%	64%	59%	100%
Lattiero-caseario	Numero	70	26	20	96
	% settore	73%	27%	21%	100%
Zootecnia da carne	Numero	39	7	6	46
	% settore	85%	15%	13%	100%
Servizi	Numero	84	9	5	94
	% settore	90%	10%	5%	100%
Altro	Numero	50	18	11	68
	% settore	74%	26%	16%	100%
Totale	Numero	321	196	162	516
	% colonna	62%	38%	31%	100%

Fonte: nostre elaborazioni su dati indagine diretta (2010).

4.6. L'impostazione dell'interpretazione

Il questionario di indagine è stato somministrato a 516 cooperative nel corso del periodo marzo-maggio 2010 tramite intervista telefonica, raccogliendo le informazioni relative al comportamento dell'impresa nel corso del 2009.

Prima di procedere alla realizzazione delle elaborazioni statistiche, le informazioni acquisite sono state sottoposte ad un processo di controllo e verifica di compatibilità. Laddove necessario si è proceduto ad una revisione delle informazioni non coerenti e all'eliminazione dei dati anomali.

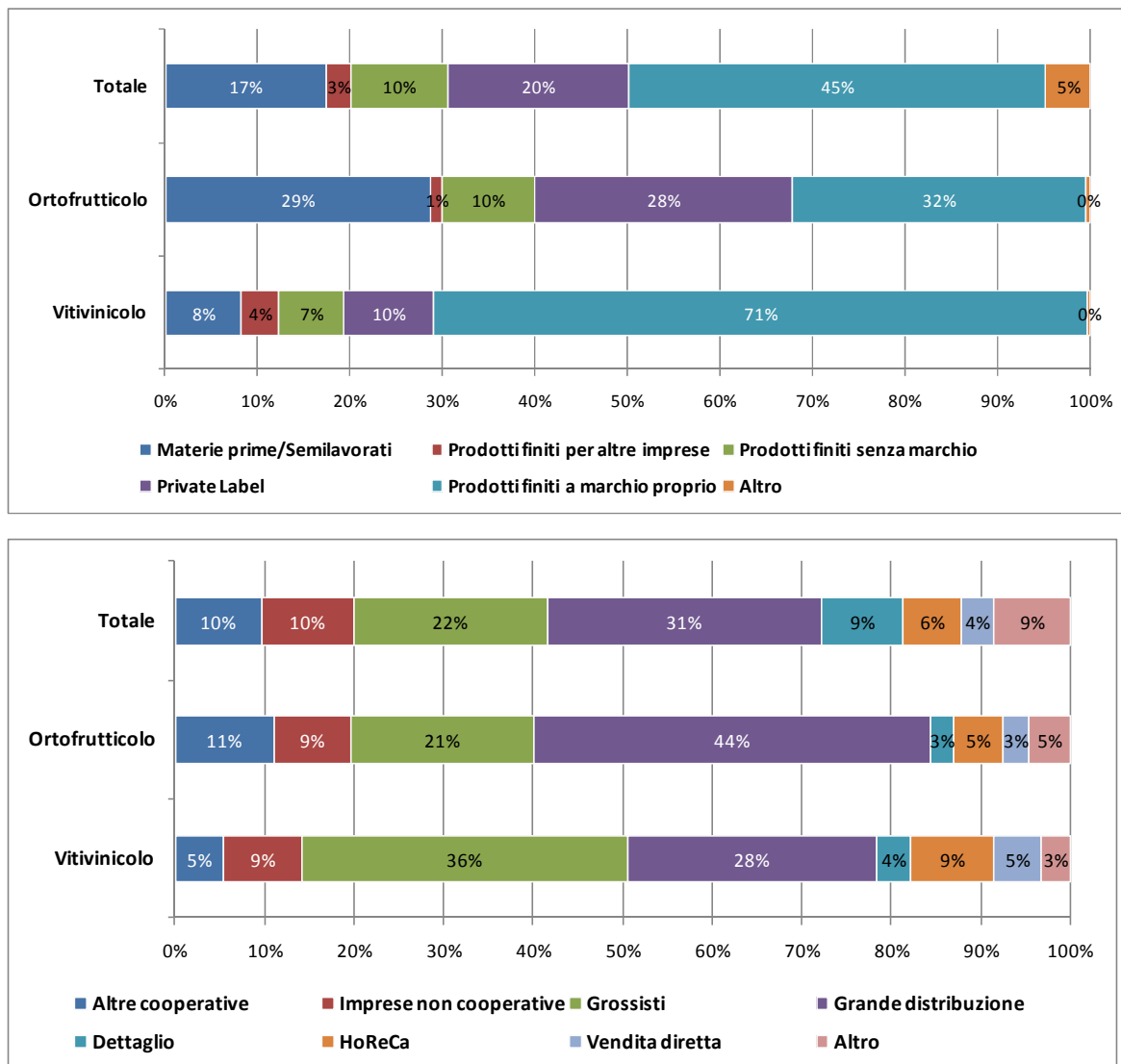
Quindi si è proceduto ad una prima elaborazione grezza dei dati, sulla base della quale si è impostata la chiave di lettura delle informazioni e dei dati raccolti.

Relativamente alle tre dimensioni prese in considerazione per la costruzione del campione si rileva che:

- L'area geografica, sebbene inizialmente presa in considerazione nella lettura dei dati, ha mostrato di influire in maniera poco marcata sui comportamenti delle imprese e pertanto non è stata rappresentata nel corso del lavoro.

- Il settore di attività ha mostrato un'importante influenza sul comportamento delle imprese sui mercati esteri. Le caratteristiche del campione però hanno portato ad approfondire i comportamenti delle imprese di due soli settori il vitivinicolo e l'ortofrutticolo, dotati di una sufficiente numerosità di casi (tabella 3.2); per entrambi i settori, infatti, l'incidenza delle imprese esportatrici è pari al 59% sul totale di settore, pari rispettivamente a 34 e 74 cooperative presenti stabilmente sui mercati esteri. Questa scelta inoltre riflette un diverso comportamento delle cooperative dei due settori nei confronti dell'approccio al mercato, essendo le cooperative ortofrutticole caratterizzate prevalentemente dalla produzione di prodotto indifferenziato tipo commodity che ha come principale canale di accesso al mercato la grande distribuzione, rispetto al vitivinicolo nel quale il prodotto è fortemente "brandizzato" e mostra una struttura dei canali di vendita più articolata (figura 4.6).
- La classe di fatturato è determinate nello spiegare alcuni comportamenti delle cooperative intervistate sui mercati esteri, pertanto si è scelto di approfondire questo aspetto segmentando le cooperative in piccolissime (meno di 2 milioni di euro di fatturato), piccole (fra 2 e 7 milioni di euro di fatturato), medie (fra 7 e 40 milioni di euro di fatturato) e grandi (oltre 40 milioni di euro di fatturato).
- Infine l'analisi mostra che esiste una soglia dimensionale di fatturato estero, raggiunta la quale il mercato internazionale diviene una componente fondamentale del *business* della cooperativa. Questa soglia, come verrà meglio dettagliato nel corso dello sviluppo del capitolo 4, si attesta al 20% del giro d'affari della cooperativa, che pertanto è l'ultima chiave di lettura impiegata.
- In particolare l'analisi ha previsto uno sviluppo più dettagliato della descrizione dei comportamenti delle cooperative esportatrici e più sintetico per quelle non esportatrici. Prima di procedere con l'esame dei due sub-campioni sono state anche messe in evidenza le principali caratteristiche strutturali che li differenziano.

Figura 4.6 – Campione: prodotti venduti e canali di vendita nei due settori oggetto di approfondimento: ortofruitticolo e vitivinicolo (in quota di fatturato) (2009)



Fonte: nostre elaborazioni su dati indagine diretta (2010).

5. I RISULTATI DELL'INDAGINE DIRETTA: COMPORTAMENTI DELLE COOPERATIVE ESPORTATRICI E NON ESPORTATRICI

5.1. Premessa

Nel corso del capitolo si sviluppa un'analisi dettagliata dei comportamenti delle cooperative relativamente all'export, seguendo diversi livelli di approfondimento.

In prima battuta si osserveranno le principali caratteristiche strutturali delle cooperative esportatrici e non esportatrici al fine di evidenziare le peculiarità che contraddistinguono i due gruppi di imprese.

Successivamente si approfondirà l'analisi sul sub-campione delle cooperative esportatrici, focalizzandosi su diversi aspetti che caratterizzano il comportamento di queste imprese sui mercati esteri quali la tipologia di prodotti venduti, i paesi di destinazione, le modalità di presidio dei mercati, le strategie di sviluppo, i vincoli ed i punti di forza dell'esportazione, gli strumenti di sostegno ed il ruolo degli enti di supporto. Questa parte dell'indagine sarà effettuata utilizzando diverse chiavi di lettura:

1. la dimensione, che appare un fattore determinante nell'orientare l'approccio delle imprese ai mercati esteri; pertanto la disaggregazione dei dati verrà proposta segmentando le cooperative in piccolissime (meno di 2 milioni di euro di fatturato), piccole (fra 2 e 7 milioni di euro), medie (fra 7 e 40 milioni di euro) e grandi (oltre 40 milioni di euro);
2. il settore, mettendo a confronto i due principali settori esportatori - l'ortofrutticolo ed il vitivinicolo - per i quali il campione dispone di una numerosità sufficiente di imprese che presidiano i mercati esteri;
3. la soglia dimensionale di fatturato estero (individuata al 20% del giro d'affari), superata la quale l'esportazione diviene un elemento determinante e stabile dell'attività della cooperativa.

L'indagine si concluderà con l'esame dei comportamenti delle imprese non esportatrici, verificando i principali vincoli avvertiti per l'apertura ai mercati esteri.

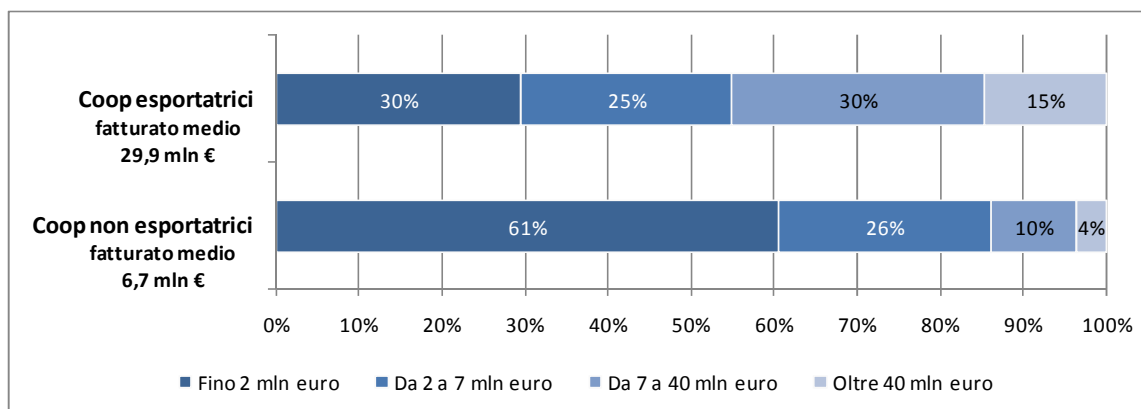
5.2. Il confronto fra cooperative esportatrici e non esportatrici

5.2.1. Le caratteristiche di struttura

L'analisi comparata di alcune caratteristiche strutturali delle cooperative che esportano e di quelle orientate sul mercato interno mette in luce le specificità dei due profili di impresa.

Il primo elemento preso in considerazione è rappresentato dalla dimensione della cooperativa (figura 5.1).

Figura 5.1 - Cooperative esportatrici e non esportatrici per classe di dimensione (2009)



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Le cooperative che operano sui mercati internazionali realizzano, infatti, nel 2009 un fatturato medio di poco inferiore ai 30 milioni di euro, circa il quadruplo di quello conseguito da quelle che non esportano, che si attesta a poco meno di 7 milioni di euro).

La ripartizione delle cooperative per classe di dimensione del fatturato è ulteriormente esemplificativa della differenza esistente fra i due gruppi di imprese: fra quelle orientate all'export il 45% detiene un fatturato superiore ai 7 milioni di euro, mentre

fra le non esportatrici questa quota scende drasticamente al 14%, per la netta prevalenza di cooperative di piccole e piccolissime dimensioni.

Alcuni altri elementi caratterizzano i due gruppi di imprese (tabella 5.1). In prima battuta se si esaminano le partecipazioni azionarie in società di capitali emerge che esse sono nettamente più frequenti nelle cooperative che esportano rispetto alle non esportatrici (rispettivamente 28% e 13%), con un ruolo importante delle partecipazioni di maggioranza (pari al 10% per le cooperative che esportano).

Relativamente agli investimenti si registra un maggiore dinamismo delle cooperative che operano sui mercati esteri. In questo caso l'incidenza delle imprese che hanno realizzato investimenti nel corso del 2009 raggiunge il 75%, contro il 53% delle imprese focalizzate sul solo mercato domestico.

Il grado della cooperativa, infine, non sembra direttamente correlato con la propensione all'export, sebbene sia frequente il caso in cui diverse cooperative si riuniscano in consorzi di commercializzazione anche specializzati per il mercato estero.

Tabella 5.1 - Caratteristiche di rilievo delle cooperative esportatrici e non esportatrici (2009)

	Cooperative		
	non esportatrici	esportatrici	totale
Primo grado	72%	70%	71%
Secondo grado con tutti soci persone fisiche	8%	13%	10%
Secondo grado con soci pers. fisiche e giuridiche	18%	15%	17%
Altro	2%	1%	1%
Non risponde	0%	1%	0%
Non ha partecipazioni in società di capitali	86%	71%	82%
Ha partecipazioni come socio di minoranza	9%	18%	12%
Ha partecipazioni come socio di maggioranza	4%	10%	6%
Non risponde	0%	1%	1%
Non ha realizzato investimenti	47%	22%	39%
Ha realizzato investimenti	53%	75%	59%
Non risponde	1%	3%	2%
Numerosità	162	354	516

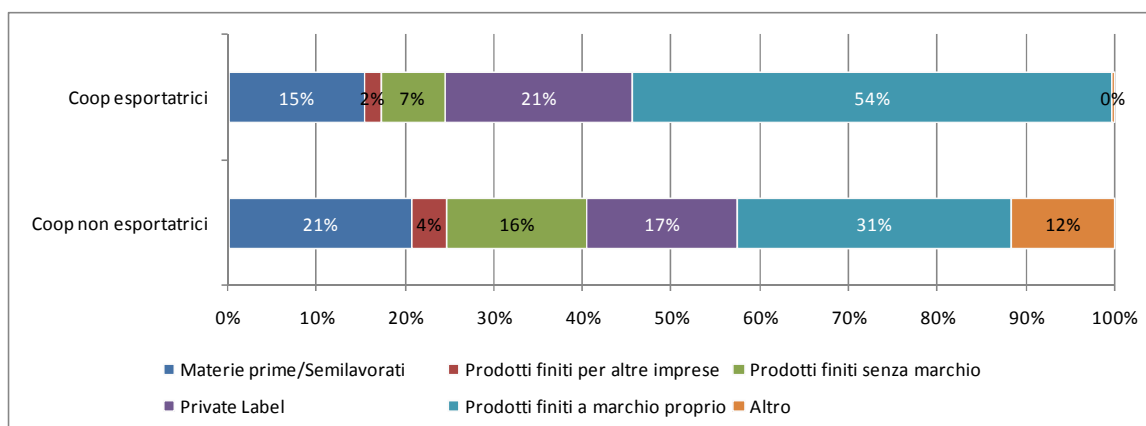
Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

5.2.2. Le tipologie di prodotto ed i canali di commercializzazione

Le differenze di maggiore interesse riguardano però i comportamenti che si registrano relativamente alla tipologia di prodotto venduto complessivamente in Italia ed all'estero ed ai canali con cui le imprese raggiungono il mercato finale.

In relazione al prodotto emerge un ruolo nettamente più importante di quello a marchio (che contribuisce per il 54% al fatturato realizzato dalla cooperativa) ed un rilievo della *private label* (21% del giro d'affari) fra le imprese esportatrici rispetto alle non esportatrici. Queste ultime invece mostrano una maggiore focalizzazione su materie prime, semilavorati, prodotti non a marchio o per altre imprese che complessivamente rappresentano oltre il 40% delle vendite, con una forte contrazione di importanza del prodotto a marchio proprio che si attesta al 31% (figura 5.2).

Figura 5.2 - Cooperative esportatrici e non esportatrici (2009): tipologia di prodotto venduto
(in quota di fatturato italiano e estero)



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

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

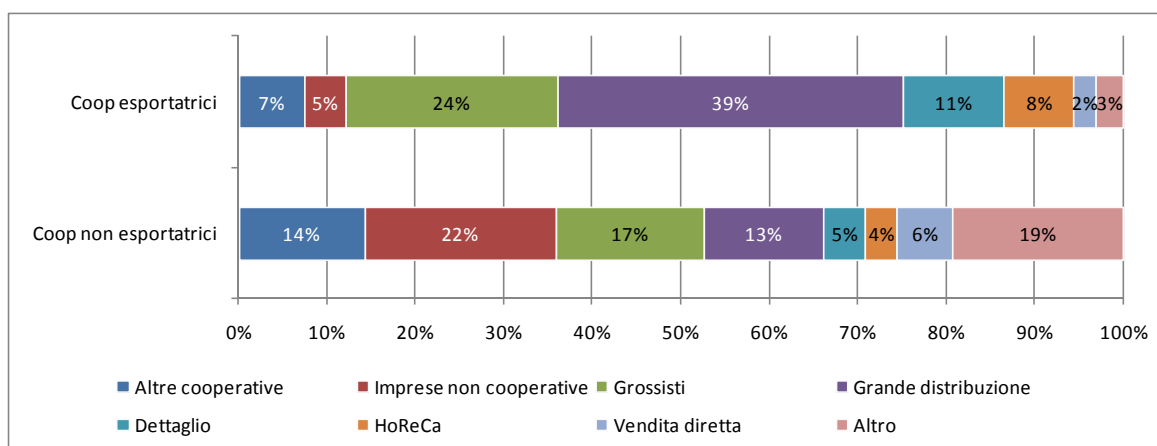
Parallelamente le cooperative attive sui mercati esteri mostrano una maggiore capacità di raggiungere il mercato finale, intrattenendo un solido legame con la grande distribuzione attraverso la quale realizzano poco meno del 40% delle vendite complessive, cui si aggiungono quote similari di fatturato realizzate attraverso i canali della vendita al dettaglio e dell'Horeca (11% e 8% rispettivamente), mentre circa un quarto del valore del venduto fa riferimento ai grossisti (figura 5.3). Sono proprio questi ultimi e la grande distribuzione a rappresentare i principali canali con i quali le cooperative sembrano raggiungere i mercati esteri, avvalendosi da un lato

dell'intermediazione di un soggetto che opera sul mercato internazionale (importatore), come avviene frequentemente per i prodotti trasformati come vino e formaggio, e dall'altro attraverso la grande distribuzione, che rappresenta il canale privilegiato per l'estero, dell'ortofrutta fresca.

Le cooperative non esportatrici viceversa si collocano più a monte nella filiera, come dimostra l'elevata quota di fatturato realizzata con clienti costituiti da altre imprese cooperative e non (36%) e la limitata capacità di interloquire con la grande distribuzione (13%).

Nel complesso quindi le cooperative esportatrici mostrano non solo caratteristiche di struttura più robuste e modelli organizzativi più articolati rispetto a quelle che non esportano, ma rispetto a queste ultime dimostrano una maggiore proiezione verso il mercato, con il quale intrattengono un forte legame diretto e sul quale collocano del prodotto differenziato e riconoscibile in grado di recuperare lungo la filiera agroalimentare maggiori quote di valore aggiunto, che viene poi trasferito ai propri soci sotto forma di remunerazione della materia prima.

Figura 5.3 - Cooperative esportatrici e non esportatrici (2009): canali di vendita (in quota di fatturato italiano ed estero)



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

5.3. I comportamenti delle cooperative esportatrici

In questo paragrafo saranno descritte le principali caratteristiche delle cooperative esportatrici in relazione alle loro modalità di approccio al mercato estero e cercando di mettere a fuoco gli elementi di differenziazione nei comportamenti dell'impresa in

relazione alle dimensioni, ai due settori selezionati per l'analisi – il vitivinicolo e l'ortofrutticolo -, ed alla maggiore o minore propensione all'export (cooperative in via di internazionalizzazione e specialiste dell'export).

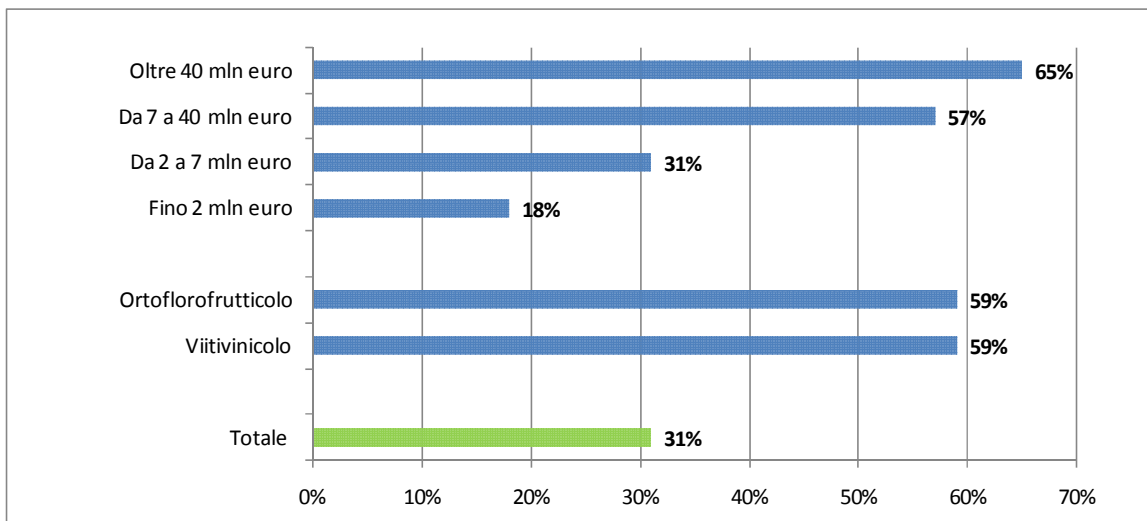
5.3.1. La propensione all'export

La capacità di raggiungere i mercati esteri e sviluppare il proprio *business* al di fuori del mercato domestico è molto eterogenea nell'universo delle cooperative agroalimentari. Il settore di appartenenza e la dimensione aziendale risultano tra i principali fattori in grado di spiegare tale variabilità, pertanto di seguito si cercherà di evidenziare come queste due variabili strutturali caratterizzino le diverse propensioni all'export delle cooperative agroalimentari.

Come si è visto nel capitolo 2, si può parlare di una consolidata tradizione all'export soprattutto in quei settori italiani strutturalmente eccedentari, dove cioè i livelli produttivi superano in maniera significativa il consumo nazionale rendendo quindi obbligatorio un percorso di sviluppo all'estero. Nel panorama agroalimentare italiano tale caratteristica è evidente soprattutto nel vitivinicolo e nell'ortofrutticolo, settori nei quali nel campione di indagine la quota di imprese esportatrici si attesta al 59% contro un valore medio del 31%. Oltre che al settore, la propensione all'export appare strettamente legata anche alle dimensioni aziendali, come dimostrato dal fatto che l'incidenza fra le imprese intervistate delle cooperative esportatrici è maggiore nelle classi di fatturato più elevate (rispettivamente 57% per le imprese che fatturano tra i 7 e i 40 milioni di euro e il 65% di quelle oltre 40 milioni di euro) (figura 5.4).

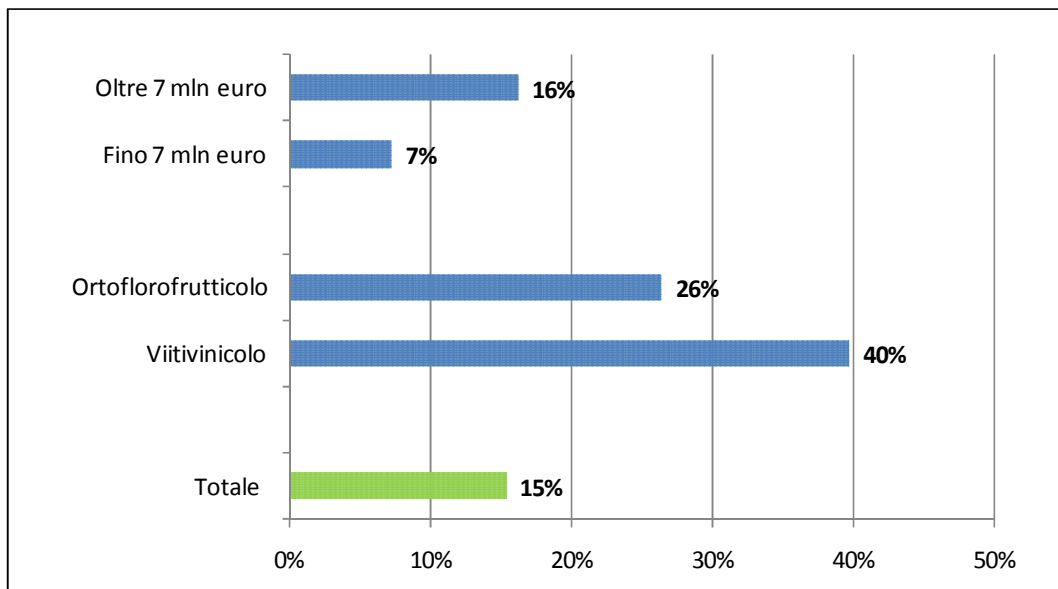
Queste indicazioni sono ulteriormente confermate dalla propensione all'export, misurata come quota del fatturato estero sul fatturato totale; la cooperazione vitivinicola esporta il 40% del proprio fatturato e si qualifica come la più attiva sui mercati esteri, seguita dall'ortofrutticolo con il 26% ed a fronte di una media del campione del 15%. Segmentando le imprese per classi di fatturato, la quota imputabile all'export cresce in maniera progressiva e significativa passando dalle imprese di minori dimensioni a quelle più strutturate. Più nel dettaglio, se l'export rappresenta il 7% del giro d'affari nelle imprese con fatturato inferiore ai sette milioni di euro, tale quota sale fino al 16% nelle realtà di maggiori dimensioni economiche (figura 5.5).

**Figura 5.4 – Cooperative esportatrici (2009):
quota di cooperative attive sui mercati esteri sul totale per settore e dimensione**



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

**Figura 5.5 – Cooperative esportatrici (2009):
Propensione all'export (Export/Fatturato totale) per settore e dimensione***



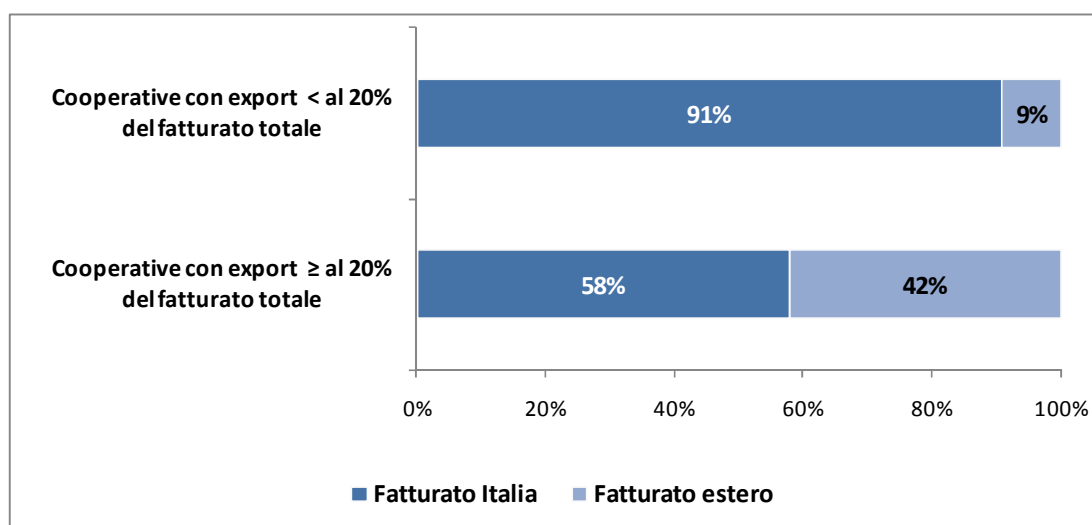
* Le propensioni all'export evidenziate in figura sono il risultato di medie ponderate e non medie semplici sulle osservazioni sulle singole imprese. In tal modo si tiene in considerazione anche il diverso peso in termini di fatturato di ciascuna realtà.

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Nel corso dell'analisi è anche emerso un ulteriore elemento di interesse legato alla specializzazione all'export. Una volta avviato il processo di ampliamento delle vendite extra-domestiche, l'impresa tende ad acquisire esperienza e competenza e quindi a consolidare questa parte del mercato. Sulla base delle rilevazioni è stata individuata all'interno del campione una soglia dimensionale di fatturato estero, raggiunta la quale l'export diviene una componente fondamentale del *business*, con la conseguenza di una maggiore formalizzazione delle strategie commerciali e di un forte consolidamento delle vendite estere. Questa soglia è pari al 20% sul fatturato complessivo; superata questa quota le aziende sviluppano all'estero in media il 42% del fatturato complessivo (figura 5.6). Le aziende con queste caratteristiche nel corso dello sviluppo del lavoro sono state definite "specialiste dell'export". Al di sotto di questa soglia, le cooperative osservate mostrano, viceversa, un comportamento più attendista, con una un'incidenza media delle esportazioni sul totale fatturato del 9%. Queste realtà verranno di seguito indicate come "in via di internazionalizzazione".

La quota di vendite all'estero del 20% appare, quindi, lo spartiacque che consente di definire gli specialisti dell'export, e pertanto risulta utile per descrivere i comportamenti dei due gruppi di cooperative. Perciò i fenomeni rilevati saranno successivamente stratificati non solo per settore e dimensione aziendale, ma anche in base a tale variabile.

**Figura 5.6 – Cooperative esportatrici (2009):
Segmentazione per rilevanza del fatturato estero***



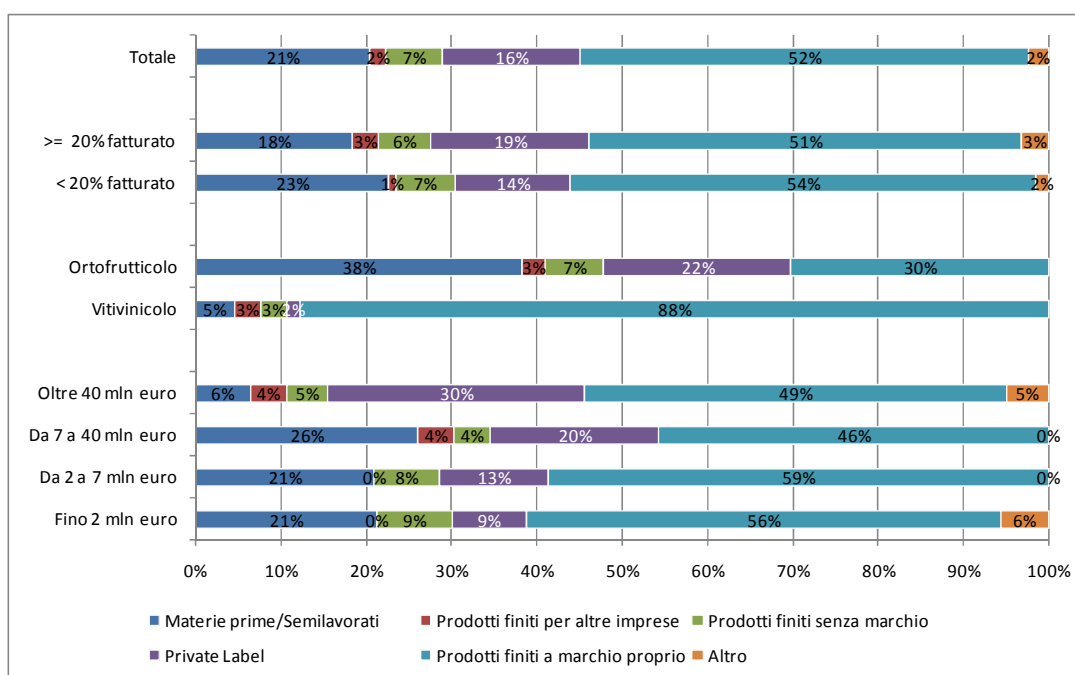
* Le propensioni all'export evidenziate in figura sono il risultato di medie ponderate e non medie semplici sulle osservazioni sulle imprese esportatrici (che esportano almeno il 5% del fatturato totale). In tal modo si tiene in considerazione anche il diverso peso in termini di fatturato di ciascuna realtà.

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

5.3.2. La tipologia di prodotti venduti sui mercati esteri

Un ulteriore elemento di rilievo da prendere in considerazione nell'identificazione dei comportamenti delle imprese cooperative esportatrici è rappresentato dalla tipologia di prodotti venduti sui mercati esteri. In termini generali l'approccio alle vendite internazionali è basato su una politica di marchio (figura 5.7); oltre la metà (52%) delle cooperative che operano sui mercati esteri ha, infatti, come principale tipo di prodotto commercializzato quello a marchio proprio, cui segue la *private label* (16%). Meno rilevanti i prodotti anonimi o realizzati per conto di altre imprese di trasformazione, mentre emerge una quota significativa di cooperative che vende come prodotto prevalente materie prime e semilavorati (21%)²⁹.

**Figura 5.7 – Cooperative esportatrici(2009):
prodotti venduti all'estero (principale tipologia per impresa esportatrice)**



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

²⁹ Questa domanda differisce da quella posta per rilevare i dati riportati nella precedente figura 4.2. In questo caso ci si è concentrati sul prodotto prevalentemente venduto dalla cooperativa sul mercato estero (quindi il dato è espresso come quota di imprese che vendono in prevalenza un determinato prodotto), mentre nell'altro caso si rilevava la composizione del fatturato per tipologia di prodotto commercializzato sia sul mercato italiano che estero. Le due figure non sono direttamente raffrontabili e le informazioni raccolte differiscono nell'interpretazione.

Si possono evidenziare però alcune differenze significative riguardo al settore considerato, che riflettono la natura stessa del prodotto e dell'organizzazione della filiera. Nel caso del vitivinicolo il ruolo del prodotto a marchio è ancora più rilevante e nel concreto prevalente sulle tutte le altre tipologie (l'88% delle imprese ha, infatti, come prodotto prevalente il prodotto a marchio), mentre viceversa nell'ortofrutticolo assumono maggiore importanza le *private label* (22%) e le materie prime (38%). Questo fatto si riflette anche sulle diverse modalità con cui questi prodotti arrivano sui mercati esteri.

Nel caso del vino prevalgono le vendite di prodotto finito ed imbottigliato, che consente di adottare specifiche politiche di prezzo. In questo settore esiste una fortissima segmentazione e spesso le cooperative adottano strategie specifiche tra prodotti standard e *premium*.

La commercializzazione di prodotto indifferenziato o a marca del distributore, che riguarda una quota limitata di prodotto nel caso del settore vitivinicolo, diviene invece più frequente nel caso dell'ortofrutta. In questo caso, infatti, la gran parte del fresco è trattata in fase di commercializzazione come una *commodity* sia sul mercato interno che su quello estero e viene pertanto commercializzata come prodotto indifferenziato o con il marchio del distributore. Il principale acquirente è, perciò, direttamente la grande distribuzione che determina quantità e prezzi. In questo settore la politica di *branding* appare invece praticabile, nel fresco, per produzioni differenziate, come nel caso di quelle che sono oggetto di tutela della proprietà intellettuale (ad esempio alcune varietà di mela e kiwi coperte da brevetto) e per il biologico, oltre che per il prodotto trasformato.

In termini di dimensione di impresa, il prodotto a marchio rappresenta trasversalmente sempre il prodotto prevalentemente venduto sul mercato estero, sebbene il suo ruolo sia più evidente sulle imprese di piccole dimensioni. La maggiore differenza si riscontra nei prodotti a *private label* e nelle materie prime/semilavorati: i primi tendono a crescere nelle imprese di maggiori dimensioni mentre specularmente tende a ridursi la quota di prodotto indifferenziato (almeno in quelle di oltre 40 milioni di euro di fatturato). La presenza di prodotto a marchio dell'insegna che lo commercializza può essere prevalentemente ricondotta all'ortofrutta fresca ed è indice di evoluzione nell'impresa in quanto il rapporto con la grande distribuzione richiede l'adozione di standard tecnologici, di efficienza e logistici elevati.

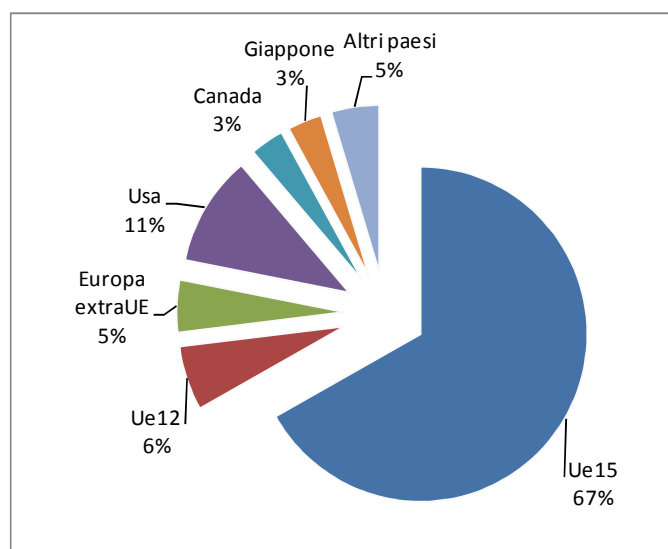
Si riscontra, infine, una sostanziale omogeneità nei comportamenti delle imprese “specialiste dell’export” e “in via di internazionalizzazione”.

5.3.3. I mercati di destinazione

Il *made in Italy* agroalimentare, caratterizzato da un paniere di prodotti di forte riconoscibilità internazionale, trova la sua principale collocazione nei mercati esteri più tradizionali quali l’Unione europea a 27 ed il Nord America ed in particolare negli Stati Uniti. Analogamente anche le esportazioni della cooperazione avanzata sono destinate prevalentemente a queste aree.

La leadership è detenuta dall’Europa in cui la cooperazione realizza complessivamente il 78% del proprio fatturato estero, con una quota preponderante (il 67% del totale export) concentrata nell’Ue dei 15 partner storici. I paesi di più recente ingresso dell’Est europeo invece raccolgono una quota nettamente più contenuta (6%) e simile a quella che viene realizzata sui mercati extra-Ue (5%), fra cui in particolare figura la Russia. Un altro partner consolidato sono gli Stati Uniti (11%) e le altre economie avanzate come Canada e Giappone (3%), mentre gli altri paesi, fra i quali anche l’America Latina e l’Est asiatico, che grazie ai buoni tassi di sviluppo potrebbero rappresentare in futuro mercati di grande espansione, oggi sono raggiunti solo in maniera limitata (figura 5.8).

**Figura 5.8 – Cooperative esportatrici (2009):
ripartizione del fatturato estero per mercato di destinazione**

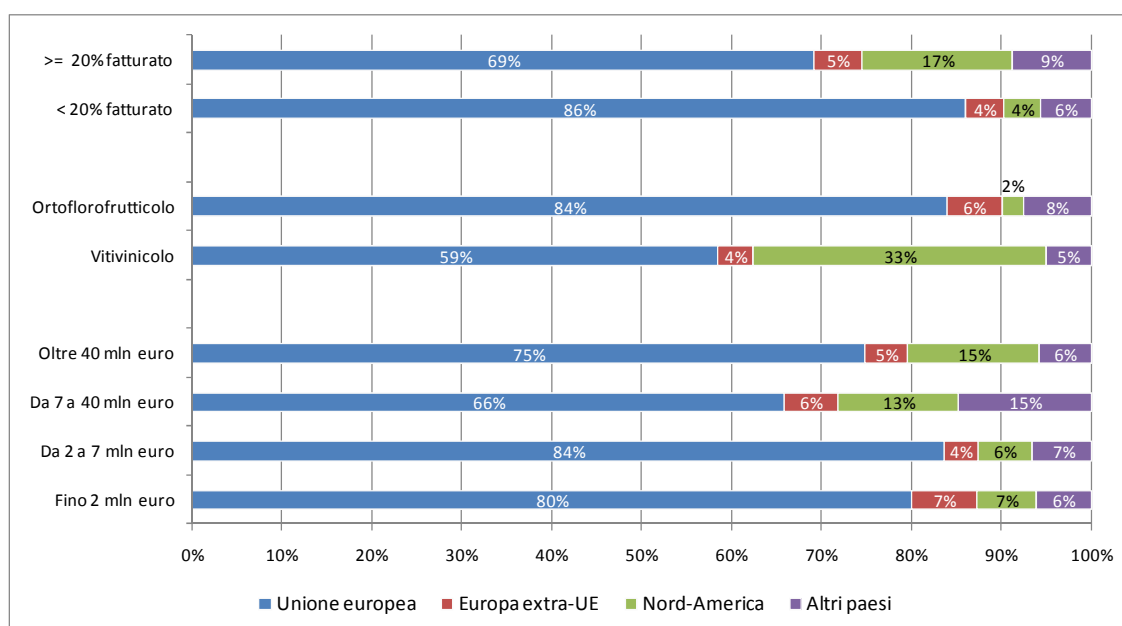


Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Se l'aggregato riflette le dinamiche più generali dell'agroalimentare, alcune differenze rilevanti emergono nella lettura dei dati per i due settori cooperativi più rappresentativi, per dimensione di imprese e fra la cooperazione "specialista dell'export" e "in via di internazionalizzazione" (figura 5.9). Sebbene, infatti, il mercato di riferimento sia sempre quello intra-Ue, la focalizzazione sui mercati geograficamente più prossimi tende a diluirsi con il crescere delle dimensioni aziendali, cui si accompagna una maggiore apertura verso il Nord America e gli altri paesi. Questa stessa tendenza emerge per le imprese "specialiste dell'export".

Un deciso contributo a guardare oltre i confini europei è riconducibile al settore del vino in cui la quota di export intercontinentale raggiunge il 38% e spiega in parte perché la cooperative di dimensioni medie (fra i 7 ed i 40 milioni di euro), in cui le imprese vitivinicole trovano maggiore rappresentazione insieme a quelle del lattiero-caseario, abbiano una proiezione extraeuropea più marcata di quelle oltre i 40 milioni di euro. Fra queste ultime si trovano viceversa molte cooperative zootecniche ed ortofrutticole, che per i vincoli legati alla natura del prodotto fresco debbono necessariamente rivolgersi a mercati più vicini, che raggiungono grazie al canale della grande distribuzione.

Figura 5.9 – Cooperative esportrici (2009): ripartizione del fatturato estero per mercato di destinazione per settore, dimensione e quota di fatturato estero



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

5.3.4. Il mix dei canali distributivi

Una fase cruciale per l'accesso ai mercati internazionali consiste nel percorso di selezione e identificazione dell'interlocutore con cui interfacciarsi. Numerose sono le modalità per accedere all'estero, a partire dalla semplice vendita *spot* ad un importatore per arrivare fino alla costituzione di società dedicate all'estero. La scelta è guidata da numerosi fattori, che in prima battuta sono riassumibili nella forza finanziaria e commerciale, nel potere contrattuale, nella peculiarità del prodotto, nella necessità di controllo della filiera o ancora nelle caratteristiche strutturali dello specifico mercato servito.

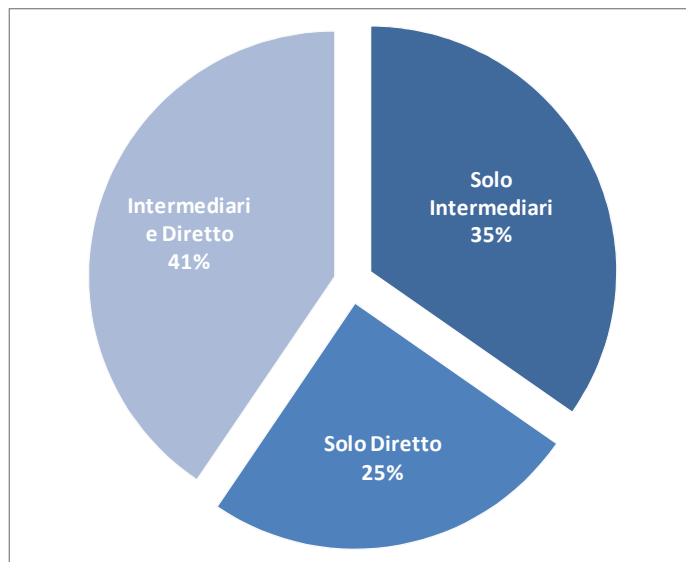
Conseguentemente i comportamenti commerciali delle cooperative agroalimentari si caratterizzano per una certa eterogeneità dei canali utilizzati per raggiungere il mercato estero. Non a caso, a caratterizzare una buona parte delle cooperative esportatrici di prodotti agroalimentari sembra essere anzitutto la multicanalità, ovvero l'utilizzo di canali distributivi diversi a seconda dei diversi paesi serviti e di tutta quella serie di variabili che influenzano l'approccio al mercato.

In termini schematici è possibile distinguere i canali di accesso al mercato estero in:

- diretti, con i quali si intende la vendita senza intermediazione ad una qualsiasi impresa che vende i propri prodotti al consumatore finale (Grande Distribuzione, Horeca, dettaglianti) o a imprese di seconda trasformazione del prodotto;
- indiretti, a cui fa riferimento la vendita tramite intermediari commerciali (importatori e grossisti), ovvero soggetti che si occupano della compravendita dei prodotti senza un contatto diretto con il consumatore finale.

I dati del campione quindi rispecchiano questa eterogeneità di condizioni. Le vendite all'estero passano da un mix di canali: il 41% delle cooperative esportatrici utilizza una combinazione di canali diretti e indiretti, il 35% si rivolge invece solamente a canali indiretti ed il 25% si avvale esclusivamente della distribuzione diretta (figura 5.10).

**Figura 5.10 – Cooperative esportatrici (2009):
canali distributivi per raggiungere i mercati esteri
(% sul numero di risposte valide delle cooperative esportatrici, 129 casi su 162)**



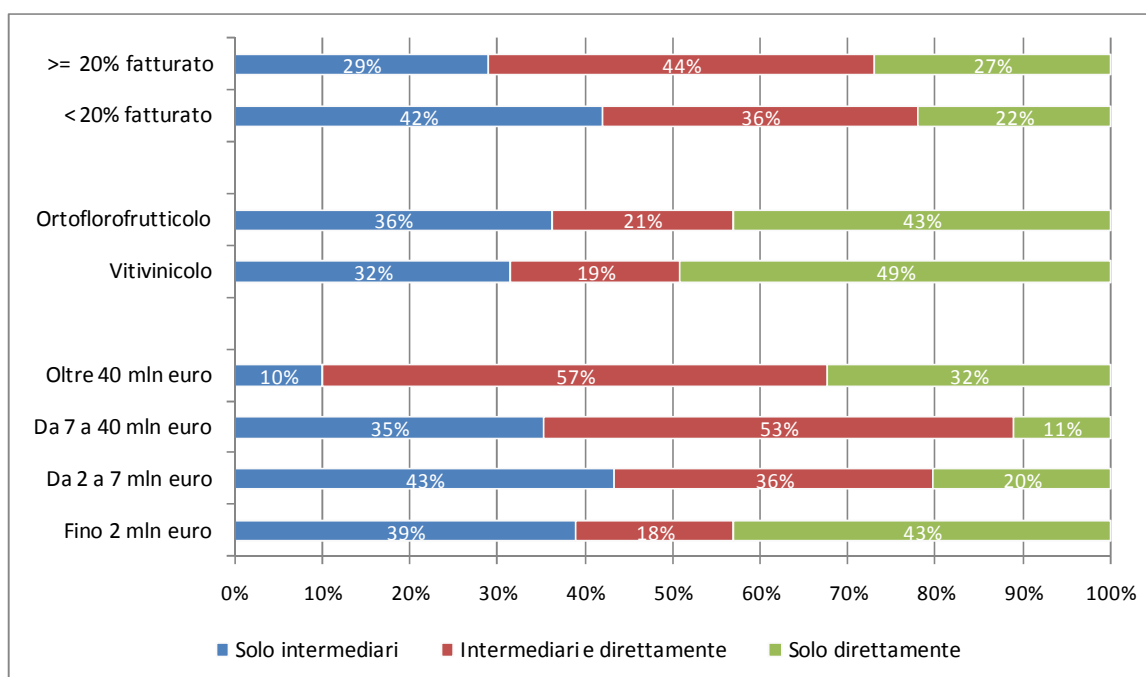
Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

A livello di specifico comparto merceologico, esaminando le cooperative esportatrici del vitivinicolo e dell'ortoflorofrutticolo, emerge una forte prevalenza del canale diretto, pari rispettivamente al 43% nel vitivinicolo e al 49% nell'ortofrutta (figura 5.11). D'altro canto in entrambi i casi meno importanza ha la multicanalità ed una quota importante di prodotto raggiunge i mercati esteri attraverso l'intermediazione. Questo fatto è riconducibile nel caso del vino al fatto che questo prodotto ha un'elevata quota di mercato estero localizzata negli Stati Uniti, paese in cui la struttura regolamentare (all'articolazione distributiva su tre livelli) impone l'intermediazione con soggetti riconosciuti. Nel caso dell'ortofrutta, invece, in molti casi, anche quanto si intrattiene un rapporto commerciale diretto con la Grande Distribuzione Organizzata, quest'ultima individua ed "impone" al fornitore un importatore ad esempio per la logistica.

Spunti diversi emergono analizzando i canali commerciali seguiti a seconda delle fasce di fatturato delle cooperative, con i piccoli operatori che utilizzano in alternativa canali diretti o indiretti, ma molto raramente forme di multicanalità. All'opposto, gli operatori che superano i 40 milioni di euro di fatturato si affidano, invece, a un mix differenziato, con la multicanalità che copre il 57% dei casi e il ricorso al solo canale diretto che segue con il 32%; in tali casi alle vendite tramite intermediari spesso si affianca un rapporto diretto con la GDO favorito da un'adeguata scala operativa.

Segmentando invece le cooperative esportatrici per importanza dei mercati esteri rispetto al *business* complessivo, emerge come le aziende "in via d'internazionalizzazione" si affidano più spesso ad intermediari (42% dei casi), mentre le "specialiste dell'estero" utilizzano soprattutto un approccio rivolto alla multicanalità (44% dei casi). Allo stesso modo tra queste ultime aumenta la quota di imprese che utilizza solo forme di vendita diretta senza l'ausilio di intermediari (27%, rispetto al 22% del gruppo di esportatori "in via di internazionalizzazione"), segno di una maggiore evoluzione nell'approccio al mercato.

Figura 5.11 – Cooperative esportatrici: canali distributivi per settore, dimensione e quota di fatturato estero (% sul numero di risposte valide delle cooperative esportatrici, 129 casi su 162)



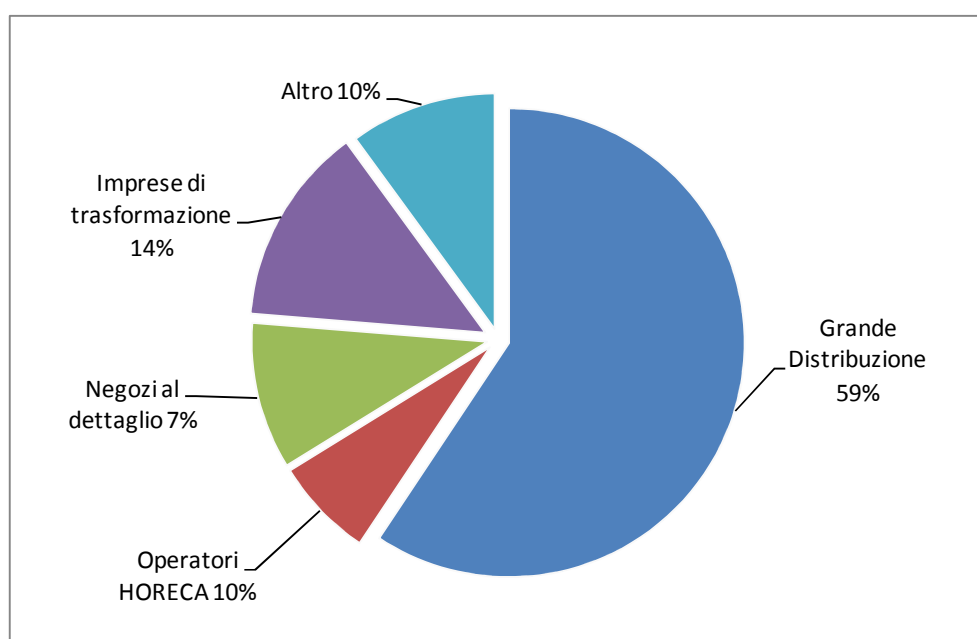
Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

5.3.5. Il canale diretto

Passando invece ad esaminare specificamente le azioni di commercializzazione diretta (senza quindi l'intermediazione di importatori o grossisti), i dati evidenziano come, nella maggior parte dei casi (59%) i primi clienti di riferimento siano in questi casi le realtà della Grande Distribuzione estera che viene servita sia tramite prodotti a

marchio proprio che con fornitura di prodotti commercializzati in maniera indifferenziata o come *private labels* (figura 5.12)³⁰.

Figura 5.12 – Cooperative esportatrici: principale tipologia di cliente tramite distribuzione diretta sui mercati esteri (% sul numero di risposte, 85 casi su 129; prima risposta)



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

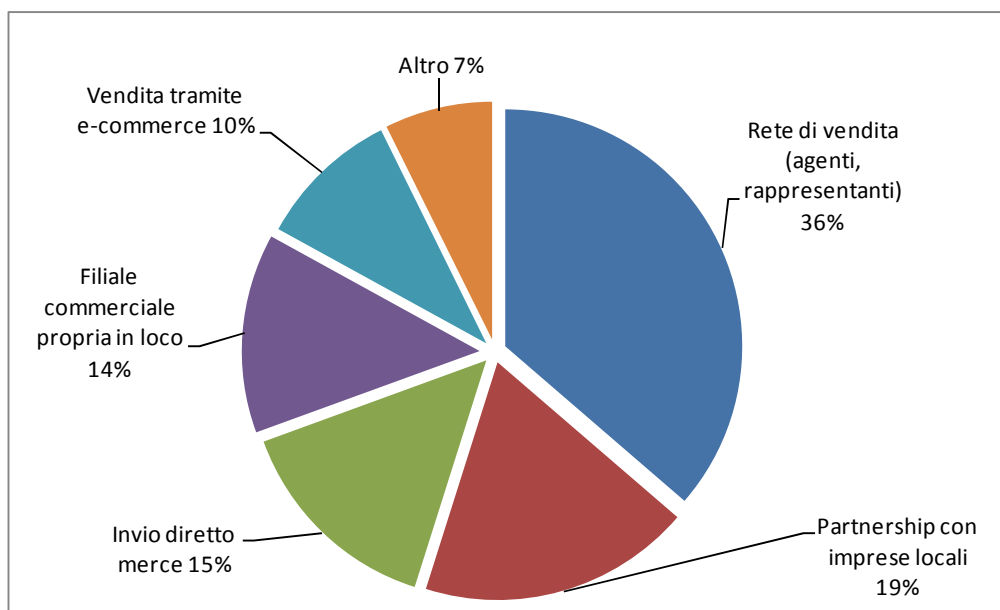
È interessante sottolineare come la centralità della GDO nell'accesso ai mercati esteri diventa poi ancora maggiore nel settore ortoflorofruitticolo (data l'importanza di tale format distributivo nei principali mercati di destinazione ovvero quelli europei), per le imprese di medio-grandi dimensioni e per le realtà definite "specialiste dell'estero". Per una quota importante di cooperative (14%) l'export senza intermediari commerciali vede, inoltre, come cliente finale soprattutto imprese di trasformazione; in tali casi ad essere oggetto di compravendita sono soprattutto semilavorati e materie prime. Per importanza, seguono le vendite a operatori dell'Horeca (*Hotel, Restaurant and Catering*) che costituiscono il principale canale di distribuzione diretta per il 10% delle cooperative agroalimentari; si tratta di una quota non marginale che è formata

³⁰ In questo caso non verranno presentati dei dati disaggregati in quanto la numerosità dei casi è bassa. Di seguito perciò si descriveranno le tendenze che emergono dall'analisi dei dati in modo qualitativo.

essenzialmente da aziende di piccole dimensioni, così come avviene anche per quei casi in cui il cliente di una spedizione diretta si concretizza soprattutto in piccoli negozi al dettaglio.

Per inquadrare meglio l'organizzazione delle cooperative esportatrici sui mercati esteri, l'indagine ha preso in esame anche gli strumenti di vendita utilizzati per l'export diretto (figura 5.13)³¹. La rete di vendita (dipendenti o più spesso agenti a provvigione) rappresenta il più importante strumento per raggiungere direttamente il mercato (35%). Altri strumenti frequentemente utilizzati per sviluppare le vendite dirette all'estero sono le partnership con imprese locali (18%), l'invio diretto di merce (14%), l'apertura di una filiale in loco (13%) e infine l'utilizzo del web come canale di vendita (9%).

Figura 5.13 – Cooperative esportatrici (2009): strumenti di vendita utilizzati per l'export con distribuzione diretta (% sul numero di risposte, 81 casi su 129, prima risposta)



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

³¹ In questo caso non verranno presentati dei dati disaggregati in quanto la numerosità dei casi è bassa. Di seguito perciò si descriveranno le tendenze che emergono dall'analisi dei dati in modo qualitativo.

In ogni caso, anche relativamente agli strumenti principalmente utilizzati per l'export diretto, si registrano alcune importanti peculiarità per settore, per dimensione aziendale e per propensione all'export.

Per quel che riguarda il primo aspetto, nel vitivinicolo assume un peso particolarmente rilevante l'uso di reti di vendita che generalmente rispondono direttamente alla direzione commerciale localizzata in Italia. Nell'ortofrutticolo emerge invece una più spiccata propensione all'utilizzo di filiali commerciali proprie in loco – in genere in paesi dell'Unione europea – da parte soprattutto delle aziende più strutturate del settore.

Differenze ancora più pronunciate fanno riferimento alla scala operativa delle cooperative, al variare dalla quale emergono alcune tipicità di comportamento. I piccolissimi operatori (fatturato inferiore ai 2 milioni di euro) si affidano a modalità di vendita a bassa intensità di capitale, tra le quali la vendita tramite e-commerce; in queste realtà inoltre si riscontra un frequente uso di partnership "leggere", ovvero senza grossi investimenti, ma di natura soprattutto contrattuale, con imprese locali per arrivare sui mercati esteri. Gli operatori di medie dimensioni (fatturato compreso tra i 2 e i 7 milioni di euro), invece, fanno prevalentemente leva su una rete vendita. Infine, le cooperative maggiori hanno maggiori possibilità di investimento per controllare il mercato e pertanto fanno un utilizzo più articolato dei diversi strumenti di vendita con un più pronunciato ricorso alla costituzione di filiali commerciali proprie, all'invio diretto della merce (specie nel rapporto con grandi operatori) e alle partnership con imprese locali che, a differenza di quanto accade per le imprese di minori dimensioni, si concretizzano in veri e propri investimenti in nuove società controllate.

La propensione all'utilizzo dei diversi strumenti disponibili per l'accesso ai mercati esteri varia anche in funzione del grado di internazionalizzazione commerciale delle imprese. Quelle maggiormente orientate ai mercati esteri – le "specialiste dell'estero" – si distinguono per un utilizzo più frequente di una rete di agenti e rappresentanti e dell'invio diretto della merce considerato anche che tale modalità di vendita è compatibile ed economicamente sostenibile soprattutto nel momento in cui ci si confronta con grandi volumi con gli attori della Grande Distribuzione estera, una circostanza che caratterizza questa tipologia di imprese. D'altra parte nelle cooperative in "via di internazionalizzazione" si riscontra un più frequente ricorso a partnership locali, uno strumento che sembra quindi identificarsi come uno strumento transitorio per l'entrata più che per il consolidamento in un mercato estero.

5.3.6. Le strategie di consolidamento del mercato estero

L'entrata in un nuovo mercato è un'operazione tesa ad aumentare le vendite dell'azienda e migliorarne la redditività, ma è al tempo stesso un progetto impegnativo dal punto di vista tecnico e organizzativo. Una volta attuato questo percorso la cooperativa assume un know-how che le consente di affrontare con una logica di progressiva espansione "orizzontale" nuovi mercati. Questo comportamento sembra emergere dai dati che riguardano gli indirizzi strategici delle imprese esportatrici, che fra diverse opzioni di azione tendono a convergere proprio sul rafforzamento del *business* estero attraverso l'ampliamento dei mercati serviti.

La strategia pianificata con maggiore frequenza nel breve periodo è, infatti, la ricerca di nuovi mercati, indicata dal 56% delle imprese (tabella 5.2). Le altre strategie possibili – assimilabili a logica di rafforzamento "verticale" in mercati già serviti - sono considerate meno prioritarie. Fra esse figurano l'ampliamento della gamma dei prodotti esportati (16%) o il consolidamento della presenza diretta sul mercato target tramite la realizzazione di accordi con imprese locali (10%) e l'acquisizione di strumenti operativi per l'export come il possesso di certificazioni specifiche per i diversi mercati di destinazione (6%), pre-requisito per dialogare con le locali strutture commerciali soprattutto se si tratta della Grande Distribuzione. Minore rilievo rivestono la creazione di una propria sede commerciale all'estero, il rafforzamento della struttura commerciale e di marketing della cooperativa, la ricerca di accordi ed integrazioni con altre imprese cooperative o meno sul territorio nazionale e l'avvio di iniziative promozionali.

Nel confronto fra i due settori emerge un maggiore interesse per l'ampliamento dei mercati di sbocco del vitivinicolo, che privilegia inoltre anche strategie di consolidamento della presenza dell'impresa sul mercato estero sia attraverso partnership con imprese locali che con la creazione di sedi commerciali. Nel caso dell'ortofrutta viceversa sembra privilegiato un percorso di ampliamento della gamma dell'offerta. Questa stessa strategia è di grande rilievo nella cooperative di maggiori dimensioni come pure in quelle "specialiste dell'export" e sembra indicare il passaggio da un approccio di semplice ricerca di nuovi sbocchi per il prodotto già realizzato nell'impresa ad uno di specializzazione per paesi *target*. L'ampliamento della gamma è, infatti, in genere un elemento che consente di rafforzare il legame con l'interlocutore commerciale estero che privilegia la selezione di fornitori più qualificati per dimensione ed ampiezza del proprio portafoglio prodotti.

Tabella 5.2 - Cooperative esportatrici (2009): strategie di rafforzamento sui mercati esteri nei prossimi due anni (% sul numero di risposte; prima risposta)

	quota export su totale		dimensione economica				settore		totale
	<20%	>=20%	<2 mln	2-7 mln	7-40 mln	>40 mln	vitivinicolo	ortofrutticolo	
Nuovi mercati di sbocco	53%	58%	49%	57%	66%	44%	65%	58%	56%
Accordi con imprese locali	13%	7%	5%	8%	14%	14%	11%	5%	10%
Ampliare la gamma	12%	19%	17%	17%	7%	27%	5%	19%	16%
Sede commerciale all'estero	4%	2%	0%	4%	4%	7%	6%	1%	3%
Sviluppo struttura commerciale e marketing	2%	3%	3%	0%	3%	4%	3%	4%	3%
Certificazioni	6%	7%	9%	7%	4%	5%	6%	7%	6%
Altro	7%	0%	10%	0%	1%	0%	3%	1%	3%
Nessuna	3%	4%	7%	6%	0%	0%	2%	4%	4%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

5.3.7. I fattori di successo

La percezione delle cooperative esportatrici indica come alla base del successo sui mercati esteri ci sia anzitutto una riconoscibilità e distintività dei prodotti commercializzati. Nella percezione del campione esaminato questo *plus* viene correlato non tanto a *brand* aziendali quanto invece all'origine territoriale del prodotto esportato. In oltre la metà dei casi (28%), infatti, è la denominazione di origine comunitaria (DOP/IGP/DOC, ecc,) a essere indicata come la chiave di successo sul mercato estero, seguita a breve distanza (21%) dall'origine italiana. Questi due elementi costituiscono sempre alcuni fra i principali *driver* delle vendite in maniera trasversale per dimensioni, settori e propensione all'export (tabella 5.3).

Questa è una caratteristica che contraddistingue l'agroalimentare italiano, e non solo il sistema cooperativo, rispetto ad altri *competitor* internazionali dove spesso l'immagine

legata all'origine dei prodotti agroalimentari ha una valenza minore³² e a trainare la competitività sul mercato sono soprattutto variabili legate alle capacità manageriali e finanziarie delle singole imprese, molto spesso di dimensioni economiche sensibilmente maggiori a quelle riscontrabili nel tessuto produttivo italiano.

Tabella 5.3 - Cooperative esportatrici (2009): i fattori che garantiscono il successo all'estero (% sul numero di risposte, prima risposta)

	quota export su totale		dimensione economica				settore		totale
	<20%	>=20%	<2 mln	2-7 mln	7-40 mln	>40 mln	vitivinicolo	ortofrutticolo	
Prodotto a marchio di denominazione d'origine (Dop, Igp, Doc, Docg, Igt)	35%	22%	34%	26%	27%	23%	48%	11%	28%
Origine italiana del prodotto	22%	20%	21%	24%	17%	20%	8%	19%	21%
Certificazioni per l'accesso alla GD	11%	20%	6%	20%	15%	30%	5%	32%	16%
Prezzo competitivo	11%	5%	11%	8%	9%	2%	23%	7%	8%
Sicurezza e costanza delle forniture	5%	8%	4%	10%	9%	0%	5%	11%	7%
Standardizzazione del prodotto	3%	9%	4%	10%	4%	6%	5%	8%	6%
Qualità	1%	7%	11%	2%	2%	0%	0%	3%	5%
Ampiezza della gamma offerta	3%	4%	3%	0%	4%	9%	5%	3%	4%
Packaging del prodotto	3%	3%	2%	0%	5%	5%	2%	4%	3%
Altro	5%	1%	3%	0%	6%	0%	2%	3%	3%
Non risponde	2%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	1%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Non a caso esse rappresentano i principali punti di forza nelle imprese di minori dimensioni ed "in via di internazionalizzazione", cui si affianca un ruolo molto netto anche nel vitivinicolo. Tuttavia, in questo caso ci si riferisce alle denominazioni di

³² Ovviamente si tratta di una generalizzazione; l'attrattiva dell'origine e il rimando al paese di provenienza costituisce il fattore premiante di molti prodotti agroalimentari anche per altri paesi. In tal senso, basti pensare allo *champagne* o ai formaggi francesi.

origine che rappresentano il *driver* più importante del prodotto nei paesi *target* per quasi la metà delle imprese che esportano; ciò vuol dire che nel mercato internazionale del vino ad essere apprezzato non è la generica provenienza italiana del prodotto quanto l'esplicito riferimento a un *brand* collettivo o ad un territorio specifico.

Nel caso delle imprese di piccole dimensioni invece questo fatto può essere letto, da un lato, come la necessità di puntare su variabili di sistema, come l'immagine e la *reputation* dell'Italia nell'agroalimentare, per approcciare il mercato estero in una fase iniziale poca strutturata e per quelle realtà con ridotte capacità finanziarie e manageriali. D'altro canto, emerge una debolezza strutturale di questa tipologia di imprese nel dotarsi di quei fattori strettamente aziendali utili al consolidamento della propria posizione all'estero. Si spiega così come fattori poco considerati da queste imprese divengano invece strategici per quelle di dimensioni maggiori o con una maggiore esperienza all'estero (standardizzazione del prodotto, ampiezza della gamma, ecc.).

Alla provenienza del prodotto si affiancano comunque anche altre leve di carattere più strettamente aziendale. In particolare, stante il ruolo predominante della Grande Distribuzione in buona parte dei principali mercati di sbocco (specie in Europa), le certificazioni di prodotto e di processo richieste dalla GDO risultano il più importante *asset* su cui puntare per esportare i propri prodotti per il 16% delle cooperative esportatrici. Nell'ortofrutta questo elemento è di importanza nevralgica (32%) ad ulteriore conferma del fatto che in questo mercato la gran parte dei prodotti commercializzati sono considerati *commodity* con un certo grado di sostituibilità a prescindere dall'origine e pertanto cresce l'importanza di fattori strettamente operativi primo fra tutti il possesso delle certificazioni necessarie per l'accesso alla GDO. Una percentuale elevata (20%) si riscontra anche nelle cooperative "specialiste dell'export", a testimonianza che con la crescita del business estero altri elementi entrano in gioco in maniera determinante nella competitività dell'impresa oltre alla provenienza del prodotto.

La sicurezza e la costanza delle forniture e la standardizzazione del prodotto sono altre due prerogative importanti per accedere ai mercati esteri (rispettivamente, il 7% e il 6% delle risposte), entrambi fattori che sembrano riconducibili ancora una volta alle esigenze e alle richieste delle strutture della GDO.

Da notare, infine, come per garantirsi il successo sui mercati esteri, il prezzo venga percepito come la leva più importante solo dal 8% delle imprese, segno di una diffusa percezione dell'elevata qualità dei propri prodotti. In particolare questa variabile

assume rilevanza nel caso del vino ove la segmentazione del mercato consente alla cooperativa attiva sui mercati esteri di definire opportune politiche di prezzo per il posizionamento del proprio prodotto sul mercato, ma viceversa assume meno importanza nel caso dell'ortofrutta dove in prezzo è una variabile non controllabile dall'impresa, ma imposta direttamente dal mercato.

In generale guardando alle dimensioni ed alla propensione all'export riguardo al prezzo possono essere fatte le stesse considerazioni già sviluppate per l'origine. Per imprese che si affacciano sul mercato e che ne hanno un controllo limitatissimo sembra essere una leva di primo rilievo, mentre imprese di grandi dimensioni e strutturate ritengono essenziali altri elementi e pertanto la variabile del prezzo competitivo tende ad essere un elemento strategico insieme ad altri, alcuni dei quali di maggiore importanza.

5.3.8. I vincoli all'export

Dall'analisi dei punti di forza emerge come la scala sia un fattore fondamentale per l'approccio al mercato estero e per il consolidamento delle vendite. Ciò viene d'altronde indirettamente confermato dall'analisi dei vincoli aziendali ad una presenza più incisiva all'estero, ambito in cui le maggiori criticità che emergono possono essere, a vario titolo, ricondotte alla dimensione di impresa (tabella 5.4).

Stante l'elevata frammentazione della cooperazione agroalimentari in realtà di piccole dimensioni, il più diffuso vincolo aziendale ad una maggiore presenza sui mercati internazionali è, infatti, dato dalla disponibilità dei volumi richiesti dai distributori esteri (22%): in tutti i principali mercati internazionali, infatti, la forte concentrazione della distribuzione moderna (che ormai detiene larghissima parte del mercato di largo consumo) esige lotti minimi di fornitura in modo da diminuire i propri costi logistici e dare al tempo stesso omogeneità alla gamma proposta ai propri clienti. Pertanto in mancanza della scala necessaria a realizzare tali volumi, è difficile che un'offerta, per quanto qualificata e differenziata, venga presa in considerazione.

Una seconda categoria di problemi che limita l'accesso al mercato estero è relativa ai vincoli finanziari (15%), considerato il livello dei costi fissi che la crescita all'estero implica: la partecipazione a fiere, il coordinamento delle vendite, la gestione dei distributori, i viaggi all'estero, il finanziamento dei canali distributivi, l'aderenza alle normative fiscali sono tutte attività che richiedono immobilizzazione di capitale in anticipo rispetto alle vendite e spesso in misura non correlata alle vendite stesse.

Tabella 5.4 – Cooperative esportatrici: maggiore vincolo aziendale ad una presenza più incisiva all'estero (% sul numero di risposte, prima risposta)

	quota export su totale		dimensione economica				settore		totale
	<20%	>=20%	<2 mln	2-7 mln	7-40 mln	>40 mln	vitivinicolo	ortofrutticolo	
Ridotta offerta in termini di volumi	24%	20%	21%	30%	26%	0%	12%	27%	22%
Limitate capacità finanziarie	18%	12%	16%	19%	14%	9%	31%	8%	15%
Mancanza di contatti commerciali	10%	13%	9%	16%	14%	4%	15%	10%	12%
Difficoltà nei rapporti con la distribuzione estera	8%	8%	3%	5%	12%	16%	6%	11%	8%
Ridotta ampiezza della gamma	6%	10%	14%	4%	4%	9%	2%	7%	8%
Non adeguate competenze manageriali	8%	5%	4%	5%	5%	15%	12%	5%	6%
Altro	10%	7%	4%	9%	5%	21%	5%	10%	8%
Nessun ostacolo	14%	21%	23%	10%	16%	26%	14%	21%	18%
Non risponde	1%	4%	5%	1%	3%	0%	3%	1%	3%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Fra gli altri vincoli diffusamente percepiti dalle cooperative agroalimentari, e sempre legati a scala operativa e capacità di investimento, sono la mancanza di contatti commerciali nei paesi target (12%); la costruzione di un network di contatti e la loro selezione richiede tempo, risorse e competenze manageriali, fattori non sempre disponibili per tutti gli operatori. Seguono la difficoltà dei rapporti con la distribuzione estera e l'ampiezza della gamma non adeguata (entrambi all'8%) ed infine il riconoscimento di non disporre di adeguate competenza manageriali che consentono di affrontare il più complesso e articolato mercato estero.

E' secondo questo stesso ordine di priorità che le imprese di piccole dimensioni e "in via di internazionalizzazione" segnalano i propri vincoli aziendali e con qualche variazione anche per le "specialiste dell'export". Alcune differenze invece si riscontrano per le imprese di maggiori dimensioni (imprese oltre 40 milioni di euro di fatturato) in cui, il problema dei volumi dell'offerta appare risolto, data la scala dell'impresa, mentre tendono a divenire più critici gli altri aspetti operativi, come le

ridotte capacità di interloquire con la distribuzione estera o l'insufficiente esperienza del *management* della cooperativa.

A livello settoriale per il vitivinicolo appare particolarmente critico l'elemento finanziario, mentre l'ortofrutta che lavora su lotti ampi sottolinea ancora la necessità di crescere sul fronte delle dimensioni dell'offerta oltre che nel migliorare i propri rapporti con la distribuzione estera.

Infine occorre sottolineare anche che esiste una quota di imprese (18% a livello del campione) che non segnala alcun ostacolo aziendale all'espansione delle vendite all'estero e come questa percezione di assenza di vincoli sia ancora una volta più elevata nelle cooperative di maggiori dimensioni o "specialiste dell'estero".

Altri spunti di interesse provengono dall'analisi dei vincoli esterni alla cooperativa esportatrici, che riguardano in maniera più generale il sistema agroalimentare italiano sui mercati esteri ed la caratteristiche dei mercati *target* (tabella 5.5).

Tabella 5.5 – Cooperative esportatrici (2009): vincoli di sistema e di impresa che ostacolano l'export (% sul numero di risposte, prima risposta)

	quota export su totale		dimensione economica				settore		totale
	<20%	>=20%	<2 mln	2-7 mln	7-40 mln	>40 mln	vitivinicolo	ortofrutticolo	
Rischio (Paese, solvibilità clienti, di mercato, di prezzo, di cambio)	27%	40%	27%	35%	39%	35%	29%	45%	34%
Mancanza di un'adeguata promozione dei prodotti italiani all'estero	17%	25%	20%	27%	20%	15%	29%	16%	21%
Problemi logistici	16%	9%	19%	9%	13%	5%	5%	11%	12%
Vincoli doganali/tariffari/sanitari/amministrativi	12%	9%	8%	15%	6%	15%	11%	5%	10%
Mancanza di informazioni adeguate	6%	3%	5%	1%	5%	4%	8%	3%	4%
Altro	1%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	1%	1%
Nessuno	22%	14%	21%	13%	15%	25%	18%	18%	18%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Sotto questo aspetto si registra un'omogeneità nelle indicazioni che emergono dalla cooperative intervistate: tutte le imprese sono, infatti, concordi nell'indicare due elementi. Il primo avvertito come maggiormente critico è il rischio (34%), legato sia alle specificità del paese in cui si esporta che alle relative condizioni del mercato, del credito, dei prezzi che ai problemi di cambio. In particolare è forte l'attenzione sulla solvibilità dei clienti, che tende poi ad acuirsi in alcuni specifiche realtà geografiche, come ad esempio in Russia. A questo si aggiunge la promozione dei prodotti all'estero (21%) che rappresenta uno dei punti di debolezza più spesso segnalati, soprattutto in riferimento all'attività svolta da altri competitor (ad esempio la Francia).

Seguono gli aspetti legati all'operatività: i problemi logistici (12%) o i vincoli legati ad aspetti normativi specifici (10%) del paese *target* (restrizioni doganali/tariffarie, igienico-sanitarie, amministrative) pur essendo segnalati, sembrano essere meno rilevanti rispetto ai precedenti, probabilmente perché si tratta di aspetti che l'impresa può affrontare direttamente o avvalendosi del contributo di esperti e consulenti.

Su questi aspetti si evidenziano delle differenze che mostrano le imprese più strutturate per l'estero per dimensioni e propensione meno preoccupate delle problematiche di natura logistica e più di quelle normative relative ai principali mercati di sbocco. Nei due settori - vitivinicolo e ortofrutticolo - questi due problemi si declinano in maniera opposta, date le caratteristiche tipiche dei due settori; pertanto i primi risultano più attenti ai vincoli di natura normativa e viceversa nell'ortofrutta prevale la sensibilità all'organizzazione logistica, legata alla movimentazione di grandi volumi di merce caratteristici del prodotto *commodity*.

Anche in questo caso infine esiste una quota rilevante di imprese (18%) che non avverte alcun elemento limitante per l'apertura ai mercati esteri.

5.3.9. *Gli strumenti di supporto all'export*

L'ultimo elemento preso in considerazione nei comportamenti della cooperative esportatrici riguarda l'analisi degli strumenti e delle politiche adottate per superare i limiti rilevati e consentire lo sviluppo delle esportazioni (tabella 5.6).

Anzitutto una parte importante delle cooperative esportatrici non si è avvalsa di alcuno strumento per migliorare il proprio posizionamento all'estero (38%); questo dato può essere letto come l'indicazione di un'assenza di strategia pianificata e un'attività mossa

anzitutto dalle opportunità che di volta in volta si palesano³³ e di un approccio molto tradizionale al mercato estero.

Tabella 5.6 - Cooperative esportatrici (2009): strumenti utilizzati per lo sviluppo delle esportazioni (% sul numero di risposte; prima risposta)

	quota export su totale		dimensione economica				settore		totale
	<20%	>=20%	<2 mln	2-7 mln	7-40 mln	>40 mln	vitivinicolo	ortofrutticolo	
Partecipazione a fiere	16%	35%	15%	30%	29%	33%	28%	23%	26%
Contributi pubblici a fondo perduto	5%	10%	3%	9%	10%	11%	14%	10%	8%
Contributi pubblici a tasso agevolato	9%	5%	7%	10%	7%	0%	8%	7%	7%
Partecipazione a consorzi di imprese per l'export	5%	7%	8%	0%	8%	9%	0%	10%	6%
Consulenza/formazione	4%	2%	2%	8%	1%	0%	5%	0%	3%
Finanziamenti bancari	3%	4%	4%	5%	1%	5%	2%	5%	3%
Servizi assicurativi	1%	2%	0%	1%	4%	2%	6%	1%	2%
Attività di business scouting da parte di enti pubblici	4%	1%	2%	1%	2%	4%	5%	1%	2%
Altro	1%	4%	0%	0%	3%	11%	3%	4%	3%
Nessuno	50%	28%	59%	35%	30%	19%	29%	37%	38%
Non risponde	2%	2%	0%	0%	3%	5%	2%	1%	2%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

In questo contesto, la partecipazione a fiere è di gran lunga l'opzione più importante per sviluppare la propria presenza all'estero (25%) a testimonianza di uno schema classico di promozione aziendale. Questo schema è ricalcato sia a livello di settori, che di imprese di dimensioni diverse, che per differenti propensioni all'export, con una

³³ D'altro canto, la numerosità delle imprese che non utilizza alcun strumento di supporto nella propria attività sui mercati esteri non è ricollegabile alla mancanza di alternative valide di risposta, dato che la quota di imprese che risponde altro è assai limitata.

maggior frequenza di questa opzione nel caso delle realtà aziendali più grandi e più strutturate per l'export.

Altri strumenti utilizzati per supportare le esportazioni fanno riferimento, nell'ordine, a contributi a fondo perduto (8%) o a tasso agevolato (7%) per il finanziamento di attività promozionali, che nel primo caso sono a maggior appannaggio ancora una volta delle cooperative di maggiori dimensioni e "specialiste per l'export". Si presume che trattandosi di risorse il cui accesso è legato a procedure amministrative complesse, questo fatto rappresenti una barriera all'entrata per le realtà meno evolute.

Un altro strumento di interesse potrebbe essere rappresentato dall'adesione ad un consorzio per l'export nel quale si mettono a sistema di una rete di imprese gli *skill* necessari per l'apertura ed il consolidamento del mercato estero. Ma la strutturazione in consorzi riguarda una quota di imprese comunque minoritaria (6%), pur mostrando ad esempio nel settore ortofrutticolo una maggior importanza (10%).

I processi pianificati, indirizzati all'individuazione di nuovi mercati e all'anticipo delle mosse della concorrenza (consulenza, formazione, attività di *business scouting*) vengono invece attivati da una quota residuale di realtà, in maniera trasversale per le diverse variabili di interesse per l'analisi.

5.4. I comportamenti delle imprese non esportatrici

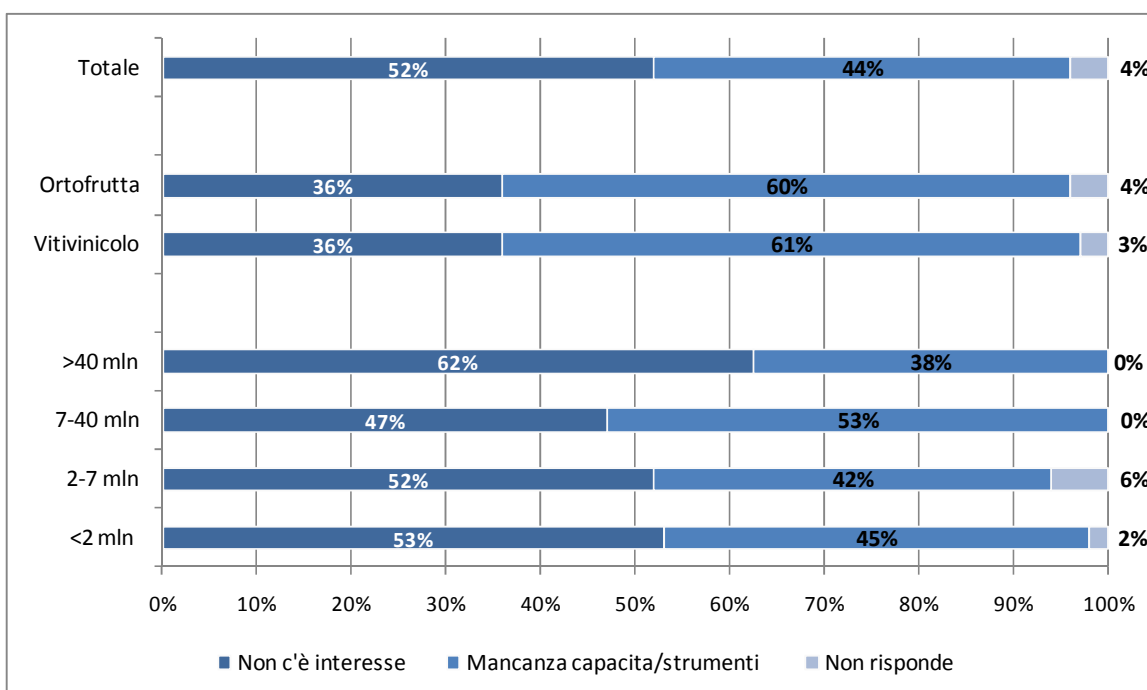
5.4.1. Cooperative non esportatrici: approccio al mercato estero

Esiste infine anche un ampio numero di cooperative che non raggiunge se non marginalmente i mercati esteri³⁴. La principale ragione della focalizzazione sull'Italia è riconducibile ad una mancanza di interesse (52% delle cooperative), mentre solo in seconda battuta viene indicata una difficoltà ad espandersi sui mercati internazionali per la mancanza di capacità e strumenti nella cooperativa (44%) (figura 5.14). La situazione si inverte nel vitivinicolo e nell'ortofrutticolo nei quali sono i vincoli aziendali a frenare l'apertura estera del mercato (61% e 60% rispettivamente nei due settori). Trattandosi, infatti, di settori eccedentari ed in presenza di una congiuntura nazionale dei consumi non favorevole, la ricerca di uno sbocco diretto sul mercato extra-

³⁴ In questo gruppo di cooperative, come riportato nel capitolo 3, sono anche comprese quelle che hanno dichiarato di esportare una quota di fatturato inferiore al 5%:

domestico rappresenta una tappa obbligata per le cooperative specializzate in queste produzioni.

Figura 5.14 – Cooperative non esportatrici (2009): motivazioni per cui la cooperativa non esporta (% sul numero di risposte)

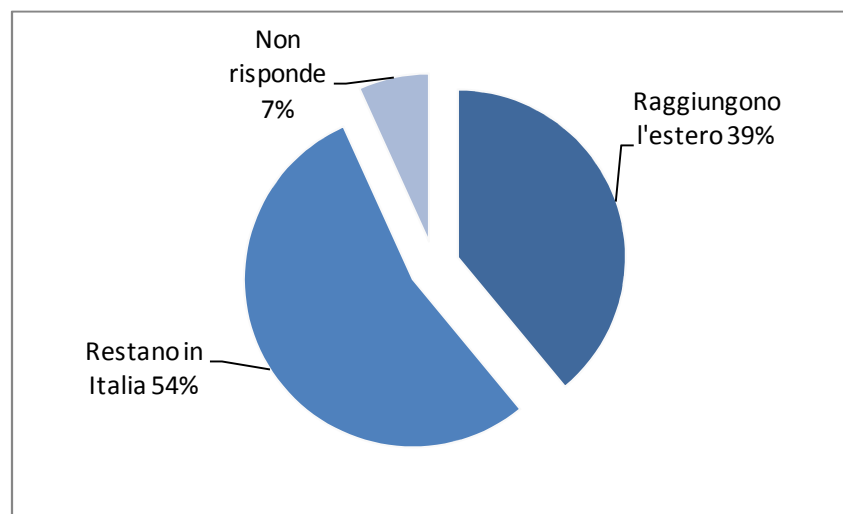


Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Viceversa nelle imprese di grandi dimensioni, che si suppone siano dotate di sufficienti risorse finanziarie ed organizzative per orientarsi su un eventuale investimento sull'estero, emerge che la focalizzazione sul mercato nazionale è in prevalenza frutto di una scelta, come dichiarato dal 62% delle cooperative non esportatrici.

Che in generale vi siano buone opportunità per l'esportazione è però confermato dal fatto che circa il 39% delle cooperative non attive direttamente sull'estero dichiara che comunque alcuni dei propri prodotti prendono la via del mercato internazionale grazie ad un intermediario (figura 5.15).

Figura 5.15 – Cooperative non esportatrici (2009): destinazione di alcuni prodotti della cooperativa (% sul numero di risposte)

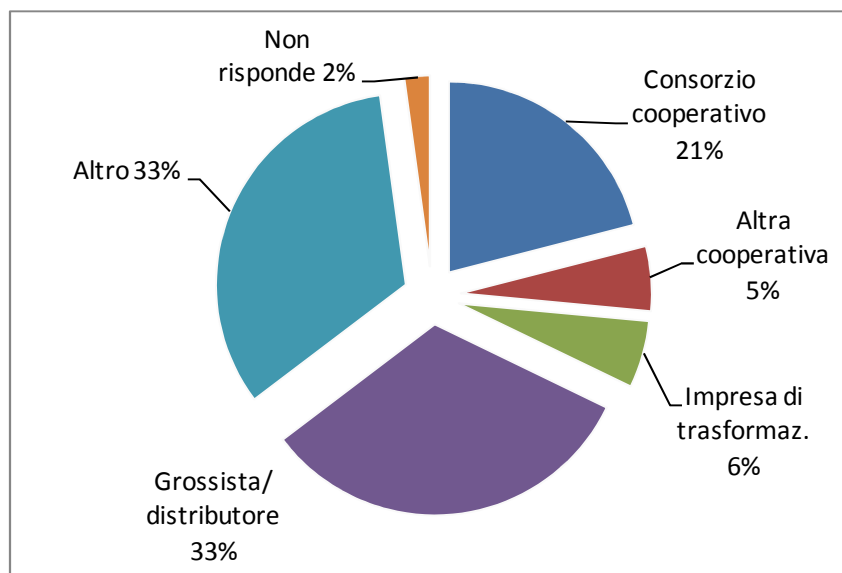


Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

La cooperativa quindi sopperisce ai propri limiti affidandosi ad un intermediario in grado di relazionarsi con l'estero, di individuare dei proficui contatti a livello internazionale o anche di concentrare i volumi di prodotto necessari per affrontare il mercato mondiale. In questo scenario emerge, da un lato, il ruolo dello stesso mondo cooperativo che grazie ai consorzi cooperativi (21%) o anche, meno frequentemente, ad altre cooperative (5%) funge da ponte con il mercato estero e, dall'altro, quello di altri intermediari commerciali in Italia, quali grossisti e distributori (33%), altre imprese dell'alimentare (6%). Esistono anche dei casi in cui la cooperativa si affida ad una propria controllata attiva sull'estero³⁵ (figura 5.16).

³⁵ Questa tipologia è racchiusa nella categoria altro che comprende una serie di casi non riconducibili a quelli di cui sopra e spesso dubbi. Conseguentemente molte delle opzioni di questo gruppo di fatto potrebbero ricadere nell'item "non risponde" perché sembrano indicare una non comprensione della domanda.

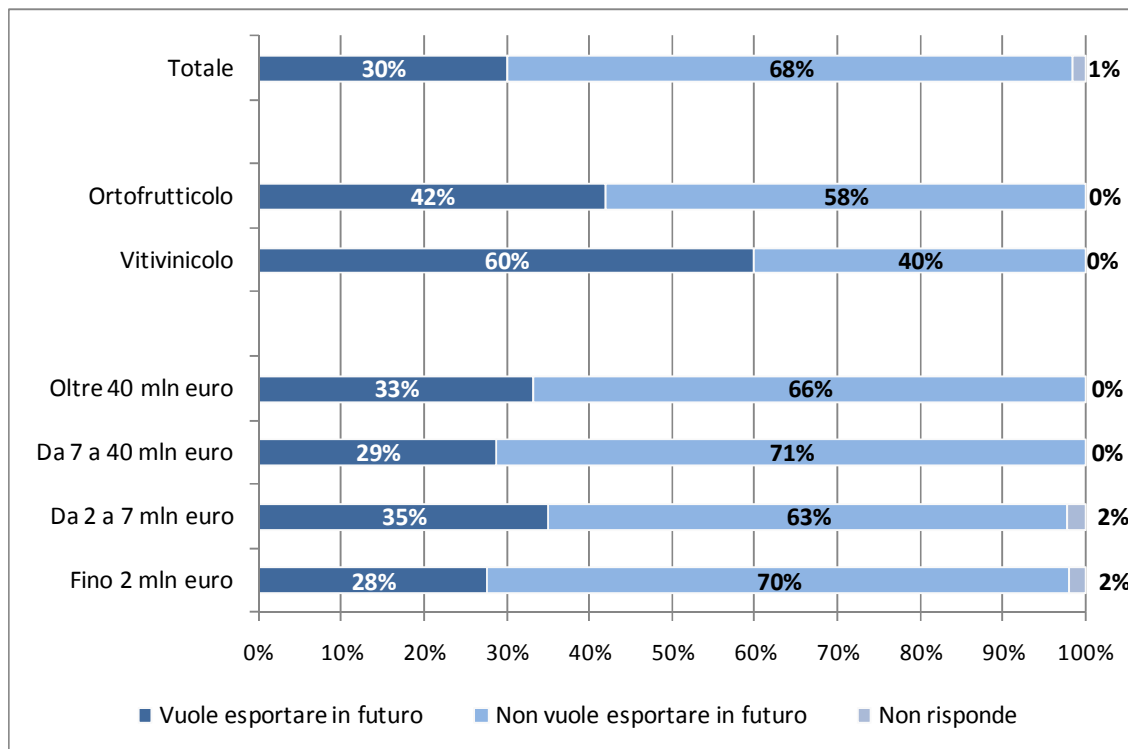
Figura 5.16 – Cooperative non esportatrici i cui prodotti raggiungono comunque l'estero (2009): intermediari con il mercato extra-domestico (% sul numero di risposte, 138 casi)



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

5.4.2. I vincoli delle cooperative non esportatrici e le possibili strategie

Alla luce di queste considerazioni si comprende perché, tra le cooperative che in questo momento non sono attive direttamente sul mercato estero, poco meno di una su tre abbia comunque voglia di cimentarsi con la sfida internazionale (figura 5.17). Questa intenzione è più forte nel caso delle cooperative vitivinicole (60%) rispetto all'ortofrutticolo (42%), mentre la dimensione di impresa non mostra sostanziali differenze. Questo fatto può essere ricondotto alla saturazione della domanda interna di vino ed alla forte profittabilità dei mercati esteri, elementi che giocano meno a favore della proiezione internazionale dell'ortofrutta, che richiede, come visto in precedenza, volumi ed efficienza.

Figura 5.17 – Cooperative non esportatrici (2009): intenzioni di esportazione per il futuro (% sul numero di risposte)

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Fra le imprese intenzionate a confrontarsi in futuro con il mercato estero si è cercato di comprendere quali fossero i vincoli più avvertiti sia di sistema che di impresa, secondo lo stesso schema seguito per le cooperative esportatrici³⁶ (tabella 5.7). Riguardo i primi le cooperative hanno indicato una netta prevalenza di problemi di natura logistica (34%), seguiti a distanza dal rischio che il mercato estero comporta in termini di solvibilità dei clienti, di mercato, di prezzo, di cambio (17%), la debole attività di promozione del Made in Italy (15%) ed i vincoli di natura doganale, tariffario, sanitario e amministrativo (9%). Rispetto alle cooperative esportatrici emerge quindi una maggiore preoccupazione su criticità di tipo operativo-logistico.

Il principale vincolo avvertito a livello di impresa è, come per le imprese esportatrici, legato alla ridotta capacità di offerta in termini di volumi (24%). Sono invece le limitate capacità organizzativo/gestionali (17%) a condizionare in maniera differente queste

³⁶ Essendo queste ultime in numerosità ridotta (107 casi) non è stato possibile disaggregare il dato per settori e classe di dimensione della cooperativa.

imprese che si sentono carenti soprattutto in termini di competenze specifiche per l'approccio al mercato estero (conoscenza mercati, lingue, ecc.), hanno difficoltà ad individuare dei contatti commerciali a livello internazionale e soprattutto a dialogare con la distribuzione estera, oltre alla disponibilità di una gamma limitata in ampiezza ed alle difficoltà finanziarie.

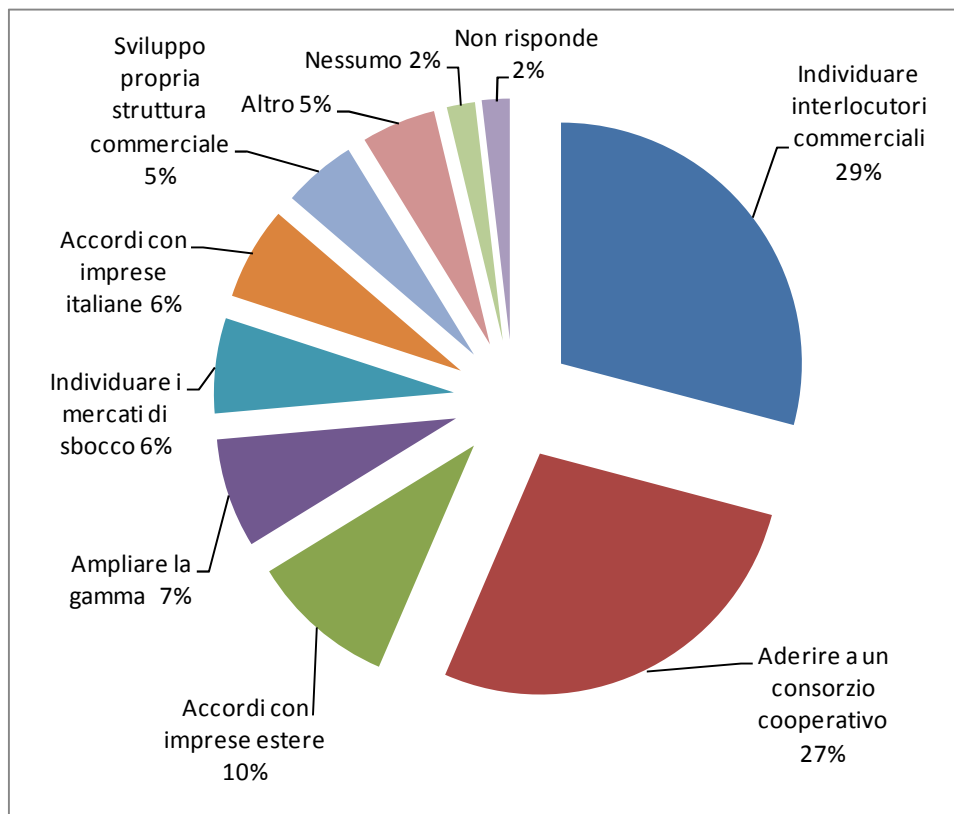
Tabella 5.7 – Cooperative non esportatrici (2009): vincoli all'export per le imprese intenzionate ad affrontare i mercati esteri (% sul numero di risposte, prima risposta, 107 casi)

VINCOLI DI SISTEMA		VINCOLI DI IMPRESA	
Problemi logistici	34%	Ridotta capacità di offerta in termini di volumi	24%
Rischio (Paese, solvibilità clienti, di mercato, di prezzo, di cambio)	17%	Non adeguate competenze manageriali (conoscenza mercati, lingue)	17%
Mancanza di un'adeguata promozione dei prodotti italiani all'estero	15%	Mancanza di contatti commerciali nei paesi target	12%
Vincoli doganali/tariffari/sanitari/amministrativi	9%	Difficoltà nei rapporti con la distribuzione estera	12%
Mancanza di informazioni adeguate	4%	Ridotta capacità di offerta in termini di ampiezza della gamma	8%
Nessun vincolo	15%	Limitate capacità finanziarie	8%
Altro/Non risponde	6%	Nessun vincolo	10%
-		Altro/Non risponde	9%

Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

Per superare questi vincoli da un lato le cooperative indicano delle strategie volte a rafforzare le competenze interne ed in particolare le attività di individuazione degli interlocutori commerciali (29%), i mercati di sbocco target (6%), l'ampliamento della gamma (7%) e lo sviluppo della propria rete commerciale (5%), ma dall'altro emerge con maggiore forza la ricerca di partnership con imprese già attive sui mercati internazionali ed in particolare vengono individuate con preferenza quelle con un consorzio cooperativo (27%) e in seconda battuta la promozione di accordi con altre imprese di trasformazione italiane (6%) o estere (10%) (figura 5.18).

Figura 5.18 – Cooperative non esportatrici (2009): azioni attivabili per affrontare il mercato estero (% sul numero di risposte, prima risposta, 107 casi)



Fonte: nostre elaborazioni su dati dell'indagine diretta (2010).

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

6.1. Il ruolo della cooperazione nel sistema agroalimentare

Nel settore agroalimentare la peculiarità dell'impresa cooperativa è costituita dal suo legame con il mondo agricolo di cui rappresenta una naturale estensione lungo la filiera agroalimentare nelle fasi a monte (mezzi tecnici, input e servizi per la produzione) ed a valle (concentrazione, trasformazione, valorizzazione della materia prima agricola e commercializzazione del prodotto). L'elemento caratteristico che distingue la cooperativa rispetto ad altre forme di impresa è che essa è sotto il controllo dei soci imprenditori agricoli, ai quali offre i propri servizi e destina i propri benefici, a differenza di quanto accade nelle imprese non cooperative che ripartiscono gli utili a favore dei soggetti che sottoscrivono il capitale (Sexton, Iskow, 1988). La cooperazione è quindi uno strumento che consente di capitalizzare e trasferire agli imprenditori agricoli il valore aggiunto che si genera nelle fasi della catena agroalimentare da essi non direttamente controllate.

In particolare se si concentra l'attenzione sulla cooperazione di produzione agricola, la *mission* consiste nel massimizzare i benefici per i propri associati, attraverso una remunerazione vantaggiosa della materia prima conferita, che ingloba nel surplus di prezzo rispetto alle ordinarie condizioni di mercato il valore aggiunto recuperato lungo la filiera.

Nel corso del tempo l'impresa cooperativa agroalimentare ha consolidato il proprio ruolo e ha modificato i propri comportamenti al mutare delle condizioni di sistema, cercando di adattarsi al nuovo ambiente economico caratterizzato da una pressione della concorrenza sempre più accentuata e da una dilatazione dell'arena competitiva che ha progressivamente abbracciato la scala nazionale, europea ed oggi mondiale. In questo scenario essa ha rappresentato e rappresenta tuttora una via efficace per superare la polverizzazione delle imprese agricole italiane, caratterizzate da piccole e piccolissime dimensioni (media nazionale 7,6 ettari rispetto alla media dell'Unione europea di 12,6³⁷). L'aggregazione in cooperative, infatti, non solo favorisce la

³⁷ Eurostat, 2009.

concentrazione dell'offerta, ma grazie all'evoluzione intervenuta nel corso degli ultimi decenni queste imprese consolidano oggi le funzioni primarie e sono progressivamente divenute imprese di trasformazione della materia prima agricola conferita, strumenti di valorizzazione del prodotto lungo la filiera e elementi cruciali di mediazione con il mercato domestico ed estero.

In questo percorso la cooperazione ha cercato di rimanere comunque fedele alla sua *mission* originaria, come dimostra il forte rapporto che ancora intrattiene con i soci agricoli. Questo legame è misurato dal requisito della prevalenza mutualistica, che si attesta a valori elevati (86%), a dimostrazione di come la quota di materia prima lavorata di diretta provenienza dei soci sia maggioritaria rispetto agli approvvigionamenti complessivi della cooperativa.

L'impresa cooperativa costituisce quindi ancora oggi uno strumento di primaria importanza nel settore agroalimentare per limitare gli svantaggi competitivi dei soci agricoltori lungo la filiera e garantire loro un'equa remunerazione per le produzioni agricole conferite (Adinolfi, 2010).

6.2. La cooperazione agroalimentare e la presenza sul territorio nazionale

La cooperazione mostra un forte radicamento nel territorio nazionale (Zamagni V., 2006) e l'analisi svolta nel secondo capitolo della tesi mostra come anche nel settore agroalimentare italiano si registri la presenza di un ampio e diversificato tessuto di imprese in grado di generare un elevato valore economico ed occupazionale.

Analizzando nel dettaglio le caratteristiche economico-strutturali del sistema cooperativo agroalimentare associato si evidenzia però una polarizzazione delle imprese in due grandi gruppi. Emerge, infatti, una contrapposizione fra imprese cooperative di maggiori dimensioni, organizzate e con un posizionamento di mercato di punta e piccole cooperative, più sbilanciate su attività di trasformazione intermedia e di servizio e meno adeguate a sostenere la competizione di mercato.

Questa polarizzazione è speculare al divario di sviluppo che emerge nell'asse nord-sud, e può essere ricondotto, da un lato, a basi sociali agricole profondamente diverse anche rispetto alla "cultura cooperativa" e, dall'altro, ad un reale differenziale di efficienza produttiva ed organizzativa (Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, 2009). Infatti, anche se il nord e il sud Italia possono contare su una quota di

cooperative agricole sostanzialmente simili (rispettivamente 41,6% e 43,5%), è nel settentrione del paese che viene generata la maggioranza di fatturato cooperativo e attivata una rilevante domanda di occupazione (rispettivamente 77,6% del giro d'affari nazionale e 63,6% degli occupati totali). Questo dato indica, in coerenza con quanto evidenziato da Zamagni (2006), che se in certe aree del paese la cooperazione è più forte che in altre, questo fatto può essere ricondotto a diverse capacità imprenditoriali di contesto ed a differenti opportunità economiche piuttosto che ad una mancata presenza della cooperazione stessa.

Quest'asimmetria si traduce in dimensioni medie di impresa profondamente diverse, che per il nord si attestano su un valore circa doppio - 11 milioni di euro di fatturato - rispetto alla media nazionale (5,9 milioni di euro), mentre al sud lo stesso indicatore non raggiunge i 2 milioni. Nel confronto internazionale inoltre anche le punte più avanzate del nord d'Italia si trovano in una posizione di svantaggio rispetto ai concorrenti cooperativi europei, che mostrano dimensioni di impresa nettamente superiori soprattutto quando si considerano le cooperative dell'area continentale europea (COGECA, 2010).

Nonostante questa differente declinazione del fenomeno cooperativo nell'agroalimentare nazionale, la cooperazione associata garantisce un apporto sostanziale al settore, rivestendo un ruolo di rilievo nella valorizzazione della produzione agricola (36% della materia prima controllata tramite gli approvvigionamenti e 31% attraverso i soli conferimenti) e nel generare ricchezza nella fase della trasformazione industriale, cui contribuisce per circa il 24% del fatturato.

6.3. La natura dell'impresa cooperativa e la prospettiva internazionale

Nonostante rivesta un ruolo di rilievo nel sistema agroalimentare italiano, nel terzo capitolo è stato evidenziato come la cooperazione registri un ritardo nella fase di espansione sui mercati internazionali, mostrando una propensione all'export costante nel tempo e di poco inferiore all'8%. Si tratta di un valore più contenuto rispetto a quanto accade per agricoltura ed industria alimentare nel complesso, in cui tale valore si attesta rispettivamente al 10% ed al 17%.

Alcuni elementi che sono legati alla natura stessa dell'impresa cooperativa possono dare alcune spiegazioni del perché di questo ritardo.

L'Italia detiene una specializzazione commerciale in un ampio portafoglio di prodotti che caratterizzano il *Made in Italy*, molto più di quanto non accada per gli altri paesi *competitors* sui mercati esteri (Carbone, Henke, Subioli, 2009). La cooperazione, però, come evidenziato nel terzo capitolo è presente in alcuni dei settori di elevata penetrazione sui mercati esteri (ad esempio vino, ortofrutta fresca e trasformata e formaggi), ma è meno sviluppata o addirittura assente in altri forti settori esportatori (derivati dei cereali e del cacao, caffè e carni preparate), o in altri ancora non ha un sufficiente grado di strutturazione ed organizzazione (olio). Questo fenomeno è legato al fatto che la cooperazione è radicata e sviluppata in quei settori che per vocazionalità produttiva hanno una grande rilevanza nell'agricoltura del nostro paese, nei quali il legame con la base associativa agricola è di maggiore intensità ed è cresciuto e si è strutturato nel corso del tempo seguendo l'evoluzione del contesto competitivo.

Nel corso degli ultimi anni, infatti, nei principali mercati di destinazione delle nostre esportazioni agroalimentari, si è assistito ad un incremento della competizione per effetto della crescente globalizzazione, della liberalizzazione degli scambi per il venir meno delle barriere normative e tecniche e della crescita del peso della grande distribuzione, principale intermediario con il consumo (Banterle, 2009). La cooperazione ha quindi cercato di tenere il passo ed oggi esistono cooperative in grado di essere *players* importanti, grazie a dimensioni ed un profilo competitivo in grado di dar loro un'efficace proiezione internazionale. Accanto a queste realtà però esistono anche molte cooperative, che per dimensioni, tipologia di prodotti realizzati o scelte strategiche sono ancora focalizzate sul mercato domestico.

Questo fatto può essere in parte ricondotto ad una particolarità del settore alimentare. Esso, a differenza di altri settori, ha una prospettiva di natura *marketing oriented*, piuttosto che *product oriented* (Pavitt, 1984). In questo caso non è quindi il prodotto il *driver* determinante del mercato, come avviene ad esempio nel settore farmaceutico in cui un'innovazione di prodotto si impone immediatamente sul mercato per effetto della sua esclusività. Nell'alimentare viceversa è l'evoluzione della domanda a determinare il mercato e la competitività dell'impresa si gioca sulla capacità di rispondere efficacemente alle nuove richieste.

Da questo punto di vista la cooperazione ha alcune elementi di debolezza rispetto alle altre forme di impresa. Come precedentemente evidenziato, la cooperazione nasce come elemento di aggregazione di imprese operanti nel settore primario e solo successivamente amplia la propria proiezione verso la fase a valle della filiera agroalimentare, dalla valorizzazione e trasformazione delle materie prime agricole fino alla commercializzazione dei prodotti trasformati. Ancora oggi, pertanto, soprattutto

nelle cooperative di piccole e medie dimensioni, si assiste ad uno sbilanciamento sulle attività di prima trasformazione rispetto a quanto accade nelle imprese non cooperative. Come riportato nel quarto capitolo la cooperazione ha, infatti, un'incidenza significativa di produzione di semilavorati, prodotti finiti per altre imprese e prodotti non a marchio (circa il 30% del proprio fatturato in media) e fra i propri clienti è importante il peso di altri soggetti intermediari con il mercato, fra i quali altre cooperative, imprese di trasformazione e grossisti (complessivamente il 42% del fatturato a livello complessivo). La cooperazione, o almeno una parte di essa, deve quindi ancora colmare un *gap* rispetto ad altre forme di impresa più "vicine" al mercato, sia esso nazionale che estero. Per stigmatizzare questo elemento di debolezza è possibile esaminare questi stessi dati riportati nel quinto capitolo relativamente al confronto fra cooperative esportatrici e non esportatrici. Emerge come fra queste ultime prevalga la produzione di semilavorati, subforniture e prodotti non a marchio (41% del fatturato) rispetto a quelle che raggiungono il mercato estero (24%) e come i canali presidiati siano prevalentemente quelli indiretti (53% del fatturato realizzato attraverso i canali delle altre imprese - cooperative e non - e dei grossisti) rispetto alle cooperative esportatrici (36%).

Inoltre, un altro elemento in grado di influire sulla capacità della cooperazione di rispondere con rapidità al mutare delle richieste della domanda nazionale ed estera è dato dal legame con la base associativa agricola, da cui provengono in prevalenza gli approvvigionamenti. I soci conferitori di prodotti agricoli sono, infatti, espressione di un determinato territorio, in genere un bacino produttivo regionale o al più il contesto nazionale nel caso delle imprese di maggiori dimensioni. Ne discende che l'impresa cooperativa, coerentemente al principio della mutualità, elabora la propria offerta in stretta relazione con tipologia e quantità di materia prima conferita dai soci, per poi successivamente trovare un'adeguata collocazione sul mercato. Si tratta quindi di un'impresa caratterizzata da un'elevata rigidità dell'offerta, che tendenzialmente vende ciò che produce, mentre mostra maggiori difficoltà ad adattare la propria produzione alle esigenze espresse dal mercato. In questo senso la cooperazione incontra un forte limite, potendo agire solo con limitati gradi di libertà sia sulla struttura della sua offerta, che in termini più generali sulla leva della diversificazione del proprio portafoglio prodotti, aspetti determinanti ai fini della soddisfazione del cliente estero.

Questo elemento di debolezza appare più evidente nelle piccole e medie cooperative, mentre viceversa non mancano, fra le imprese di maggiori dimensioni, cooperative sono in grado di interpretare meglio il mercato finale e di orientare la produzione

agricola dei soci conferitori ad esempio grazie a sistemi di incentivazione o all'ampliamento delle dimensioni e della qualità dell'offerta attraverso un progressivo allargamento della base sociale. Ma nonostante esista la possibilità di percorrere queste diverse strade, la cooperativa affronta una situazione di maggiore complessità rispetto ad un'impresa non cooperativa.

Queste considerazioni spiegano dunque i motivi per i quali la cooperazione ha maggiori vincoli ad affermarsi sul mercato rispetto ad un'impresa non cooperativa ed in particolare come questo fatto sia importante per la prospettiva di mercato internazionale. In questo senso trovano conferma alcune delle posizioni espresse dalla letteratura, che riconoscono nella capacità di adattare il proprio prodotto alle richieste del mercato estero, assecondando i gusti e le aspettative dei consumatori del paese target, un fattore decisivo per raggiungere buone performance delle esportazioni (Zou e Stan, 1998).

6.4. Le dimensioni d'impresa e l'export

Come già accennato nel precedente paragrafo i limiti e le debolezze della cooperazione sui mercati esteri tendono a diluirsi quando si passi da piccole realtà ad imprese di maggiori dimensioni. In quest'ultimo caso la cooperazione abbandona la prospettiva localistica, per divenire un soggetto attivo sul territorio nazionale e successivamente acquisire anche una proiezione internazionale.

La dimensione è un elemento essenziale nel determinare le performance dell'impresa; per imprese cooperative e non cooperative omogenee fra loro è possibile, infatti, evidenziare un miglioramento progressivo degli indici economico-finanziari al crescere del fatturato (Osservatorio sulla cooperazione agricola, 2009). In questa prospettiva è quindi evidente come un'impresa più grande abbia a propria disposizione maggiori risorse; nel caso dell'export in imprese più grandi si evidenzia una riduzione dei costi fissi, un ampliamento della gamma offerta, una facilitazione del rapporto con l'interlocutore commerciale in termini di costanza delle forniture e standardizzazione del prodotto e gestione logistica, da un lato, e di un maggiore potere negoziale dall'altro. Inoltre nelle cooperative di maggiori dimensioni si riscontrano con maggiore frequenza le capacità finanziarie e manageriali necessarie per lo sviluppo ed il consolidamento della presenza all'estero.

Questa considerazione appare confermata dalla lettura del confronto fra imprese esportatrici e non esportatrici riportata nel quinto capitolo, in cui emerge una netta

differenziazione in termini di dimensioni tra i due gruppi di cooperative: nel primo caso il fatturato medio sfiora i 30 milioni di euro, mentre per le cooperative attive sul solo mercato interno il giro d'affari in media non raggiunge i 7 milioni di euro. In termini di numerosità di imprese esportatrici inoltre le classi del campione con dimensione d'impresa più elevate sono nettamente più favorite rispetto a quelle di dimensione più contenuta: si va progressivamente dal 65% di imprese presenti sui mercati esteri della classe di fatturato superiore ai 40 milioni di euro al 18% per la classe di fatturato inferiore ai 2 milioni di euro.

Questi dati concordano con la letteratura, che tende ad evidenziare una relazione positiva fra la probabilità che un'impresa divenga esportatrice e la sua dimensione, sebbene questo valore soglia non pare essere troppo elevato e comunque sia declinato per ciascun specifico settore (Bonaccorsi, 1992). In particolare questa relazione tende ad emergere in maniera più evidente nel caso delle PMI³⁸ (Bonaccorsi, 1992; Wagner, 1995), raggruppamento nel quale ricade la maggioranza delle cooperative del campione esaminato. A ulteriore rafforzamento di questa posizione interviene anche il fatto che le cooperative non esportatrici individuano come principale vincolo d'impresa per l'export la ridotta capacità di offerta in termini di volumi, di fatto una *proxy* delle dimensioni di impresa.

I dati del campione sembrano inoltre confermare anche la presenza di una relazione positiva fra intensità dell'export e dimensione di impresa, elemento su cui la letteratura non presenta posizioni concordi (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993). Concentrando, infatti, l'analisi alle sole cooperative esportatrici emerge una maggiore propensione all'export delle cooperative di maggiori dimensioni: l'incidenza del valore delle esportazioni sul totale delle vendite è pari al 16% delle imprese con oltre 7 milioni di euro di fatturato, rispetto al 7% di quelle di dimensioni inferiori³⁹.

A ulteriore conferma che la scala sia un fattore necessario al raggiungimento e al consolidamento delle vendite sui mercati internazionali interviene in via indiretta

³⁸ Nel campione intervistato l'incidenza delle cooperative con oltre 40 milioni di euro di fatturato raggiunge il 7%, mentre a livello di cooperazione associata la quota è pari al 2%. Si tratta in quest'ultimo caso di poco più di 100 imprese all'interno delle quali il numero di grandi imprese secondo la classificazione della Commissione Europea (oltre 50 milioni di euro di fatturato) è ulteriormente ridotta.

³⁹ Contribuisce senz'altro a dimostrare l'esistenza di questo nesso il fatto che nell'analisi svolta si sia impiegato il valore del fatturato come indicatore dimensionale dell'impresa rispetto al numero di occupati, variabile per la quale la dimostrazione della correlazione positiva "propensione all'export-dimensione di impresa" è più frequente in letteratura (Aaby e Slater, 1989; Chetty e Hamilton, 1993; Madsen, 1987).

anche l'analisi dei vincoli aziendali ad una presenza più incisiva all'estero, laddove le maggiori criticità possono essere, a vario titolo, tutte ricondotte alla dimensione di impresa. La principale criticità segnalata è infatti data dalla disponibilità dei volumi richiesti dai distributori esteri, cui segue la presenza di vincoli finanziari, legati ai costi fissi generati da un percorso di crescita all'estero. Questi vincoli sono segnalati con maggiore frequenza dalle imprese più piccole, mentre tendono a perdere di importanza al crescere delle dimensioni aziendali fino a divenire irrilevanti nelle cooperative di maggiori dimensioni. In quest'ultimo caso perciò le criticità che emergono si spostano su un piano differente e più legato all'operatività dell'impresa sui mercati internazionali e riguardano il rapporto con la grande distribuzione estera, l'ampiezza della gamma e le competenze manageriali.

6.5. Il profilo della cooperativa nel rapporto con il mercato estero

Le cooperative esportatrici del campione mostrano una spiccata specializzazione nei mercati tradizionali dell'Europa e degli Stati Uniti, coerentemente con quanto accade in generale per l'agroalimentare e per i settori di rilievo cooperativo.

Emerge infatti una focalizzazione sui mercati più prossimi ed in particolare verso i 15 membri storici dell'Unione europea (67% del fatturato complessivo), con i quali i rapporti sono particolarmente fluidi sia per la vicinanza geografica che per la presenza di un'area di libero scambio. In questo contesto pertanto non si evidenziano particolari difficoltà per la presenza di barriere all'export ricollegabili alle caratteristiche di uno specifico paese di destinazione dell'esportazione o alla distanza, fattori segnalati come di rilievo per alcuni autori (Madsen, 1987) e comunque ritenuti da altri affrontabili attraverso l'implementazione di adeguate strategie di penetrazione commerciale (Zou e Stan, 1998). Maggiore importanza è invece attribuita al "rischio" (paese, di cambio, di prezzo, solvibilità dei clienti, ecc.), avvertito trasversalmente come il più importante fra i vincoli per l'export dalle imprese esportatrici. Accanto a questo fattore anche la mancanza di un'adeguata promozione rappresenta una criticità di grande rilievo, così come segnalato anche dalla letteratura (Zou e Stan, 1998). Questi elementi di difficoltà sono peraltro segnalati fra i prioritari anche dalle cooperative non esportatrici, per le quali però il più importante vincolo di sistema è legato all'operatività ed in particolare riguarda la logistica.

Riguardo le modalità con cui le cooperative raggiungono i mercati esteri, le cooperative *export oriented* si caratterizzano per un utilizzo articolato dei diversi canali. Alle vendite tramite importatori, si affianca l'utilizzo del canale diretto, in prevalenza con la grande distribuzione, ma la maggior parte delle imprese si caratterizza per un uso calibrato e contemporaneo del mix dei canali diretto-indiretto in rapporto alle specifiche condizioni dei diversi mercati di destinazione presidiati. Il passaggio dal canale indiretto a quello diretto, ma anche e soprattutto l'eterogeneità di canali impiegati in relazione alle specifiche esigenze dei paesi *target*, sono identificati come elementi di maggiore competitività: non a caso la multicanalità rappresenta un punto di forza prevalente delle cooperative di maggiori dimensioni.

Queste ultime si distinguono anche per una migliore capacità di pianificazione strategica dell'ingresso e del consolidamento dei mercati internazionali. L'approccio è articolato e prevede accanto alla ricerca di opportunità in nuovi mercati sbocco, un rafforzamento della rete commerciale, un miglioramento dell'offerta attraverso l'ampliamento della gamma, *partnership* con imprese locali fino al rafforzamento della propria struttura di marketing. Elementi questi ultimi che tendono a perdere importanza nelle cooperative di minori dimensioni, in cui più che in presenza di una strategia ci si trova di fronte ad una logica di ricerca e sviluppo "orizzontale" di nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti.

Un ultimo elemento da valutare è rappresentato dalle competenze manageriali, che rappresentano un forte vincolo all'export per le cooperative non esportatrici, mentre tendono a perdere di importanza fra quelle esportatrici. A questo proposito va però rilevato come nelle imprese di maggiori dimensioni questo elemento torni fortemente in gioco fra le criticità affianco alla capacità di dialogo con la grande distribuzione, che, come indicato in precedenza, rappresenta il principale interlocutore in caso di esportazioni dirette. In questo caso quindi emerge come nelle cooperative esportatrici, una volta superati i primi e più diretti vincoli all'export legati alla dimensione di impresa, come la massa critica dell'offerta ed i problemi finanziari, si accentuino progressivamente le altre problematiche di rilievo.

6.6. I diversi comportamenti per settori/prodotti

L'export si attiva quando l'attrattività del mercato interno è limitata (Madsen, 1989). La conquista del mercato internazionale diviene, quindi, una necessità soprattutto in quei settori che si caratterizzano per un eccesso di capacità produttiva rispetto alle

possibilità di assorbimento della domanda interna. Questo accade nell'agroalimentare italiano per due settori di grande rilevanza per presenza cooperativa: il vitivinicolo e l'ortofrutticolo. In questo caso lo strutturale surplus produttivo (particolarmente evidente per il vino, ma rilevante anche per alcune merceologie di ortofrutta fresca e trasformata) si coniuga ad una consolidata tradizione all'export.

I due settori esaminati presentano come evidenziato nel terzo capitolo dinamiche positive nel commercio internazionale, che hanno consentito loro, pur con alcune differenze, di affrontare la crisi economico-finanziaria del 2009 e le sue ricadute sull'import-export (Antimiani e Solazzo 2009) e di recuperare già nel corso del 2010 posizioni prossime a quella pre-crisi del 2008.

Al di là della congiuntura i due settori mostrano, infatti, uno strutturale trend positivo delle esportazioni che offre quindi ottime opportunità di sviluppo per le imprese sui mercati esteri. La necessità di vendere al di fuori dei confini nazionali assume poi un peso particolarmente rilevante per le cooperative di produzione poiché esse, a differenza delle imprese di altra forma giuridica, si caratterizzano per una forte rigidità sul lato degli approvvigionamenti delle quantità conferite dai soci agricoli e non possono quindi calibrare l'offerta in funzione delle specifiche esigenze della domanda.

I comportamenti delle cooperative sono però differenziati in relazione al settore considerato, riflettendo da un lato le caratteristiche specifiche del comparto e dall'altro le peculiarità della cooperazione.

Il mercato internazionale del vino è stato progressivamente caratterizzato nel corso degli ultimi anni dalla crescita della competizione per l'affermazione di nuovi importanti *player* che hanno messo in discussione le posizioni di *leadership* dei paesi tradizionalmente esportatori fra i quali la Francia e l'Italia (Nomisma 2003, 2007, 2008). Conseguentemente il mercato si è ridisegnato con una contrapposizione fra una dinamica flettente per il segmento dei vini sfusi e di qualità inferiore ed una crescita della domanda di vino di qualità imbottigliato, valorizzato grazie a politiche di marchio o del riconoscimento geografico ed al confezionamento, alle modalità di commercializzazione, ecc. (Carbone e Henke, 2010; De Blasi *et alii*, 2007). Il nostro paese è riuscito comunque a mantenere salde le proprie posizioni, agendo sia sui segmenti in cui il fattore della qualità e della denominazione di origine è importante, sia nelle categorie del prodotto sfuso in cui invece la competizione si gioca ancora prevalentemente sul prezzo (Carbone e Henke, 2010).

La cooperazione nel vino rappresenta una realtà di rilievo: tra le prime cinque imprese per fatturato del settore, le prime quattro sono cooperative (Cantine Riunite & Civ,

Caviro, Mezzacorona e Cavit)⁴⁰ e sono tutte caratterizzate da una presenza sui mercati internazionali. L'aggregazione in cooperativa nel settore vitivinicolo è, infatti, uno strumento efficace di penetrazione nei mercati esteri, che consente di superare i vincoli normativi e soddisfare gli intermediari commerciali e le richieste del consumo, fornendo una gamma più ampia di prodotti (Capitello e Agnoli, 2007). Si giustifica pertanto l'elevato valore delle propensioni all'export che in questo settore per il campione esaminato si attesta al 40%, mentre la quota di imprese esportatrici sul totale raggiunge il 59%:

L'impresa cooperativa vinicola esportatrice si caratterizza per la prevalente commercializzazione di prodotti finiti con un *brand* fortemente riconoscibile, sia esso un marchio individuale e/o una denominazione di origine. Inoltre ha un rapporto con il mercato, da un lato, mediato dai grossisti, e, dall'altro, diretto con la grande distribuzione, il dettaglio e l'Horeca, mostrando un'elevata capacità rispetto ad altri settori di differenziare i canali attraverso i quali raggiunge il consumatore. Questa modalità di approccio al mercato si amplifica nel caso delle esportazioni, in cui si fa prevalente riferimento al prodotto a marchio commercializzato all'estero prevalentemente attraverso il canale diretto. Non a caso fra i propri punti di forza l'impresa cooperativa vinicola individua il marchio/denominazione di origine, ma anche il prezzo competitivo mentre gli ostacoli sono le limitate capacità finanziarie e la mancanza di contatti commerciali in un approccio strategico che tende a privilegiare la ricerca di nuovi mercati di sbocco ed il consolidamento nei paesi *target* attraverso accordi con imprese locali.

L'ortofrutta presenta invece dinamiche diverse in relazione al prodotto fresco - che si configura come una *commodity* - e del trasformato, sul quale invece può essere adottata con maggiore efficacia una strategia di differenziazione ed una politica di marchio.

In relazione al prodotto fresco nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un declino dell'importanza delle esportazioni di frutta fresca nella bilancia agroalimentare italiana a causa delle difficoltà di adattamento che l'Italia ha mostrato al mutare dello scenario competitivo, sempre più influenzato dalla grande distribuzione organizzata che ha imposto standard, criteri organizzativi e strutture logistiche, che sono diventati i veri fattori su cui si gioca la competitività internazionale in questo comparto (Bertazzoli, Giacomini, Petriccione, 2004).

⁴⁰ Classifica per fatturato 2009 sulla base della banca dati AIDA del Bureau Van Dijk.

La GDO, dotata rispetto alle imprese fornitrici di un forte potere negoziale, si rifornisce, infatti, seguendo una prevalente logica di convenienza del rapporto prezzo/qualità a prescindere dall'origine (Vieri 2006). Solo alcuni prodotti tutelati dalla proprietà intellettuale sfuggono parzialmente a questa logica, come accade ad esempio per alcune varietà di kiwi o di mele per le quali l'impresa produttrice o detentrica dei brevetti è in grado di definire una propria strategia commerciale (quantità e prezzi).

La funzione della cooperazione in questo caso, a differenza rispetto al vino, è prevalentemente indirizzata alla garanzia delle dimensioni necessarie, dell'efficienza, dell'organizzazione logistica ed al rispetto degli standard tecnologici per dialogare efficacemente con le grandi strutture distributive. Questo sia per il prodotto indifferenziato che soprattutto per le *private label*, che assicurano un importante sbocco commerciale per le produzioni ortofrutticole fresche.

Coerentemente nelle cooperative ortofrutticole esportatrici del campione gran parte del prodotto commercializzato è indifferenziato o ha la marca dell'insegna del distributore ed il canale prevalente è rappresentato dalla GDO e dai grossisti, mentre il ruolo degli altri canali è marginale. Nell'export il canale prevalente è quello diretto e fra le chiavi di successo viene indicata soprattutto il possesso delle certificazioni che garantiscono l'accesso al canale della grande distribuzione organizzata, oltre che la generica origine italiana del prodotto. Non a caso invece fra i vincoli sono indicati i volumi di offerta ed i rapporti con la distribuzione, mentre in termini strategici la cooperativa ortofrutticola punta sui nuovi mercati di sbocco e sull'ampliamento della gamma dell'offerta. L'ortofrutta, pur avendo la stessa incidenza di imprese vitivinicole sul totale di settore (59%), mostra una propensione all'export pari al 26%, inferiore rispetto al vino, ma comunque significativa.

6.7. Gli asset della cooperazione sui mercati esteri

L'integrazione verticale rappresenta un elemento caratteristico della cooperazione (Sexton e Iskow 1988) e consente di legare la fase agricola agli altri anelli della catena agroalimentare. Questo fatto insieme al vincolo della mutualità contribuisce a creare un vantaggio competitivo per la cooperazione sia sul mercato domestico che soprattutto su quello estero. Il prodotto di una cooperativa è, infatti, espressione di una produzione territoriale – in genere un bacino locale o al massimo nazionale - e come tale sul mercato può essere identificato come *Made in Italy* fin dalla materia

prima. Inoltre, il controllo completo della filiera del prodotto consente alla cooperazione di offrire garanzie più solide rispetto ai *competitor* non cooperativi su elementi di forte impatto nel settore agroalimentare come la sicurezza, la qualità, la tracciabilità, le certificazioni di processo/prodotto per l'accesso alla GDO.

Questi elementi rappresentano però punti di forza nel momento in cui siano efficacemente comunicati al consumatore finale, garantendo una forte riconoscibilità del prodotto attraverso investimenti promo-pubblicitari a supporto di una politica di marca, soprattutto sul mercato estero. Su questo fronte la cooperazione può compiere ancora alcuni passi in avanti rispetto ad i vincoli di differenziazione di prodotti che, di fatto, appartengono alle *commodity* e dall'altro alla scarsa propensione agli investimenti immateriali (Osservatorio sulla cooperazione agricola, 2009).

In questa prospettiva la posizione espressa dalle cooperative intervistate è univoca. Trasversalmente per dimensione e settore esse segnalano come la provenienza italiana del prodotto sia un punto di forza per la commercializzazione sul mercato estero, sia che essa sia intesa in generale come "origine italiana" che quando certificata attraverso la denominazione d'origine. In generale è proprio quest'ultima ad essere indicata con maggiore evidenza; fa eccezione l'ortofrutta in cui invece prevale l'indicazione come fattore di successo dell'origine italiana in senso lato, cui si affianca il possesso delle certificazioni per la GDO. All'opposto nel caso del vino la denominazione di origine ha un'importanza nettamente rilevante, cui si affianca anche il prezzo competitivo.

Diversi accordi sono concordi nell'indicare come il successo sui mercati esteri del tessuto economico di un territorio possa essere attribuito alle denominazioni di origine (Bartolini e Giobannetti, 2003). Allo stesso tempo non mancano alcuni elementi di debolezza, quando la valutazione si sposti dal livello collettivo di *cluster* di impresa alla singola azienda. In questo caso il ruolo dei marchi comunitari – o comunque collettivi – pone il problema della condivisione dei benefici loro associati, che divengono patrimonio comune e non sono esclusivi come nel caso del marchio di un'impresa (Malorgio *et alii*, 2007; Pomarici, 2005). A ciò si aggiunge il fatto che l'attuale sistema delle denominazioni di origine è riconosciuto solo a livello dell'Unione europea e quindi non protegge negli altri mercati (Malorgio *et alii*, 2007), dove ad esempio nel caso del vino si assiste in alcuni casi ad una doppia registrazione di marchio (Pomarici, 2005).

7. BIBLIOGRAFIA

Aaby N.E., Slater S.F. (1989), Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88, *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 4, pp. 7-26.

Adinolfi F. (2010), *La politica agricola comunitaria e il ruolo delle reti di impresa. Position paper sulla PAC post 2013*, paper redatto per Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises), Trento.

Allali B. (2006), Owner-managers' vision and its role in the internationalization of SMEs: a multiple case study of Moroccan and Canadian SMEs in the Agri-food sector, *Revista de Negócios*, Vol. 11, No 2.

Alleanza cooperativa internazionale (1995), *Dichiarazione di identità cooperativa approvata al Congresso di Manchester*.

Amadei G. (1980), *L'impresa cooperativa come strumento di politica agraria*, in Rivista di Economia Agraria, INEA, Il Mulino, Bologna.

Antimiani A., Solazzo R. (2009), *Il commercio agroalimentare italiano e la crisi*, Agriregionieuropa, Anno 5, Numero 19, Dicembre 2009.

Banterle A. (2009), *La dinamica della competitività nell'UE per i prodotti agricoli e alimentari*, Agriregionieuropa, Anno 5, Numero 17 Giugno 2009.

Bertazzoli A., Giacomini C., Petriccione G. (a cura di), 2004. *Il sistema ortofrutticolo italiano di fronte ai nuovi scenari competitivi*, INEA, collana Studi & Ricerche, ESI, Napoli.

Bertolini P., Giovannetti E. (2003), *The Internationalization of an Agri-food Cluster: a Case Study*, Paper to be presented at the Conference on Clusters "Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization", Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco, Modena, September 12-13, 2003.

Belletti G., Burgassi T., Manco E., Marescotti A., Pacciani A., Scaramuzzi S. (2007) *The roles of geographical indications (PDO and PGI) on the internationalisation process of agro-food products*, International Marketing and International Trade of Quality Food

Products, 105th Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Bologna, March 8-10, 2007.

Bonaccorsi A. (1992), On the Relationship between Firm Size and Export Intensity, *Journal of International Business Studies*, 23 (4): 605-635.

Calof J. L. (1993), The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small Business Management* 31 (4).

Campli M. (2004), *Agricoltori Europei*, Franco Angeli, Milano.

Capitello R., Agnoli L. (2007), *Internationalization options for agri-food cooperatives: the case of Veronese Wine Growers' Cooperatives*, International Marketing and International Trade of Quality Food Products, 105th Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Bologna, March 8-10, 2007.

Carbone A., Henke R. (2010), *Performance e competitività del vino italiano sui mercati internazionali*, *Agriregionieuropa*, Anno 6, Numero 22, Settembre 2010.

Carbone A., Henke R., Subioli G. (2009), *Un'applicazione dell'indice prody al commercio agroalimentare italiano*, Società Italiana di Economia Agraria, XLVI Convegno di Studi "Cambiamenti nel sistema alimentare: nuovi problemi, strategie, politiche", Piacenza, 16-19 settembre 2009.

Cavusgil S.T., Zou S. (1994), Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 1-21.

Chetty S.K., Hamilton R.T. (1993), Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis, *International Marketing Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 26-34.

COGECA (2010), *Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*. Brussels 2010.

Commissione Europea (2003), Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, Guce, n. L 124/36, 20 maggio 2003.

Curzi D., Olper A. (2010), *"Export Behaviour of Italian Food Firms Across Destinations: Does Product Quality Matter?"*, XLVII Convegno Società Italiana di Economia Agraria (SIDEA), L'Agricoltura oltre la crisi, 22-25 Settembre, Campobasso.

Das M. (1994), Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings, *European Journal of Marketing*, Vol. 28 No. 12, pp. 19-33.

De Blasi G., Seccia A., Carlucci D., Santeramo F. G. (2007), *Esportazioni italiane di vini di qualità (VQPRD): quali prospettive?*, *Agriregionieuropa*, Anno 3, Numero 9 Giugno 2007.

Emelianoff I. (1942), *Economic Theory of Cooperation*, Ann Arbor, Edward Brothers, Michigan.

Fischer C. (2010), Food quality and product export-performance: an empirical investigation of the EU situation, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, n. 22(3), pp. 210-233.

Fischer C. (2007), *Food quality and product export performance. An empirical investigation of the EU situation*, International Marketing and International Trade of Quality Food Products, 105th Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Bologna, March 8-10, 2007.

Galende J., De la Fuente J.M. (2003), Internal factors determining a firm's innovative behavior, *Research Policy*, 32, 715-736.

Gemunden H. G. (1991), *Success factors of export marketing: A meta-analytic critique of the empirical studies*, In S.J. Paliwoda editor, *New perspectives on international marketing*, London: Routledge.

Genco R. (2003), *La riforma delle società cooperative*, IPSOA, Milano.

Giacomini C. (1980), *Strategia e sviluppo della cooperazione agricola in Italia*, in *Rivista di Economia Agraria*, n. 1.

Giacomini C. (2000), *Le organizzazioni economiche e professionali degli agricoltori nel Novecento. La cooperazione*, in *La Società Italiana degli Agricoltori* (a cura di), *L'Italia agricola nel XX secolo, Storia e scenari*, Meridiana Libri, Donzelli Editore, Roma.

Giacomini C., Bertazzoli A. (1999), *Cooperazione ed organizzazione dei produttori per la concentrazione e per la qualificazione dell'offerta ortofrutticola in Italia*, in *Rivista di politica agraria, Rassegna dell'agricoltura italiana*, vol. 3.

Giacomini C., Petriccione G. (1993), *Sviluppo e crisi della cooperazione agroalimentare negli anni ottanta*, in Pacciani A., Petriccione G. (a cura di), *La cooperazione agroalimentare in Italia*, INEA Studi e ricerche, Il Mulino, Bologna.

Holzmuller H.H., Stottinger B. (1996), Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model, *Journal of International Marketing*, Vol. 4 No. 2, pp. 29-55.

Ito K., Pucik V. (1993), R&D spending, domestic competition, and export performance of Japanese manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 61-75.

INEA (annate varie), *Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari*, ESI, Napoli.

INEA (annate varie), *Annuario dell'agricoltura italiana*, ESI, Napoli.

Istituto Guglielmo Tagliacarne, Nomisma (2007), *Rapporto sul settore vitivinicolo 2007*, Unioncamere.

Ibeh K.I.N., Ibrahim E., Panayides P. M. (2006), International market success among smaller agri-food companies: Some case study evidence, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 12 Iss: 2, pp.85 – 104.

Landry R., Amara N., Lamari M. (2002) *Does social capital determine innovation? To what extent?* *Technological Forecasting and Social Change*, 69, 681–701.

Lefebvre E., Lefebvre L. A. (2001), *Innovative Capabilities ad Determinants of Export behavior and Performance: a Longitudinal Study of Manufacturing SMEs*, in Kleinknecht A. and Mohnen P. (eds), *Innovation and Firm Performance, Econometric Exploration of Survey Data*, London Palgrave.

Leonidou L.C., Katsikeas C.S. (1996), The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, Third Quarter, pp. 517-51.

Madsen T.K. (1989), Successful export marketing management: some empirical evidence, *International Marketing Review*, vol. 6 No. 44, pp. 41-57.

Madsen T.K. (1987), *Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings*, in Cavusgil S.T. and Axinn C. (Eds), *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 2, pp. 177-98.

Malorgio G., Camanzi L., Grazia C., (2007) *Effectiveness of European Appellations of Origin on the International wine market*, *International Marketing and International Trade of Quality Food Products*, 105th Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Bologna, March 8-10, 2007.

Matacena A. (1990), *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, CLUEB, Bologna.

Matacena A. (1982), *Analisi di bilancio delle cooperative agricole*, CLUEB, Bologna.

Mazzoli E., Zamagni S. (2005), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino Bologna.

Mourad K. A., Remaud H. (2003), The internationalization Determinants of the Small Agro-Food Firms: Hypotheses and Statistical Tests, *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 5.

Nomisma (2009), *Il marketing dei prodotti tipici*, Agra Editrice, Roma.

Nomisma (2008), *Wine Marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*, Agra Editrice, Roma.

Nomisma (2008), *Quale Made in Italy. Un modello di eccellenza dell'agroalimentare italiano: l'analisi del caso veronese*, Agra Editrice, Roma.

Nomisma (2008), *Quale Made in Italy. Norme, profili e performance dell'agroalimentare nei mercati esteri*, Agra Editrice, Roma.

Nomisma (2005), *Originale Italiano. Rapporto Indicod - Ecr - Promozione e Tutela dell'Agroalimentare di Qualità*, Agra Editrice, Roma.

Nomisma (2003), *Wine Marketing. Il marketing del vino in Europa: consumi, canali, distributori e importatori*, Agra Editrice, Roma.

Nomisma (1997), *Rapporto sull'agricoltura italiana*, AGRA Editrice, Roma.

Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, MIPAAF (in corso di pubblicazione) Rapporto 2008-2009, Agra editrice, Roma.

Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana MIPAAF (2010), Report congiunturale - III quadrimestre 2009, Marzo.

Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, MIPAAF (2009), Report congiunturale - II quadrimestre 2009, Novembre.

Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, MIPAAF (2009) Rapporto 2006-2007, Agra editrice, Roma.

Pavitt K. (1984), Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, *Research Policy*, 13:374-73.

Pomarici E. (2005) *Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario competitivo e dualismo tra vecchio e nuovo mondo*, Centro per la Formazione in Economia e Politica dello Sviluppo Rurale, working paper n. 7/2005, 5 Ottobre 2005

Salani M. P. (2006), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Il Mulino, Bologna.

Sterlacchini A. (2001), *The Determinants of Export performance*, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 137 (3).

Vieri S. (2006), *Globalizzazione, territorio e politica: tre riferimenti per un nuovo modello di sviluppo dell'agricoltura italiana*, in "L'agricoltura italiana. Sfide e prospettive di un settore vitale per l'economia della nazione" (a cura di Vieri S., Prestamburgo M., Marotta M.), INEA, Roma.

Veugelers R., Cassiman B. (1999) Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms, *Research Policy*, 28, 63– 80.

Wagner J. (1995), *Exports, Firm Size, and Firm Dynamics*, *Small Business Economics* 7 (1): 29-39.

Zamagni V. (2006), *L'impresa cooperativa italiana: dalla marginalità alla fioritura*, XIV Congresso internazionale di storia economica, Helsinki 21-25 agosto 2006.

Zan L. (1990), *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino.

Zou S., Stan S. (1998), The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 15 (5): 333:356.

Zuppiroli M., Vecchio G. (2006), *L'utilità distintiva*, Il Mulino, Bologna.

Siti internet consultati

Agriregionieuropa <http://www.agriregionieuropa.univpm.it>

International Co-operative Alliance <http://www.ica.coop/al-ica/>

Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

ISMEA, www.ismea.it

ISTAT, www.istat.it

ISTAT – Coeweb, www.coeweb.istat.it

Federalimentare <http://www.federalimentare.it/>

WTO <http://www.wto.org>

8. QUESTIONARIO

“La cooperazione agroalimentare associata in Italia: dimensioni, caratteristiche e comportamenti, con focalizzazione sull'impresa cooperativa orientata all'export”

INFORMATIVA AI SENSI DELLA LEGGE N. 196/2003

(Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali)

AI SENSI DELLA LEGGE 196/2003 SI AUTORIZZA IL TRATTAMENTO DEI DATI FORNITI ATTRAVERSO IL PRESENTE QUESTIONARIO AL SOLO SCOPO DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA RELATIVA AL PROGETTO 'OSSERVATORIO SULLA COOPERAZIONE AGRICOLA'

AI SENSI DELLA LEGGE 196/2003 LA INFORMIAMO CHE:

I DATI SONO RACCOLTI AI FINI DI ANALISI E DI ELABORAZIONI STATISTICHE.

I DATI RACCOLTI TRAMITE QUESTIONARIO SARANNO TRATTATI, CON SISTEMI AUTOMATIZZATI, IN FORMA ANONIMA E AGGREGATA PER SCOPI STATISTICI E SARANNO DIFFUSI SOLO IN QUESTA MODALITÀ.

FIRMA DELL'INTERVISTATO _____

Marzo 2010

A - Anagrafica

1. (Riportare Info Da Anagrafica) Nome dell'azienda cooperativa

2. (Riportare Info Da Anagrafica) Ubicazione dell'azienda: provincia e regione

Comune _____ Provincia _____

Valle d'Aosta	<input type="checkbox"/>	Abruzzo	<input type="checkbox"/>
Piemonte	<input type="checkbox"/>	Umbria	<input type="checkbox"/>
Lombardia	<input type="checkbox"/>	Molise	<input type="checkbox"/>
Veneto	<input type="checkbox"/>	Lazio	<input type="checkbox"/>
Trentino Alto Adige	<input type="checkbox"/>	Campania	<input type="checkbox"/>
Friuli Venezia Giulia	<input type="checkbox"/>	Basilicata	<input type="checkbox"/>
Emilia Romagna	<input type="checkbox"/>	Puglia	<input type="checkbox"/>
Liguria	<input type="checkbox"/>	Calabria	<input type="checkbox"/>
Toscana	<input type="checkbox"/>	Sicilia	<input type="checkbox"/>
Marche	<input type="checkbox"/>	Sardegna	<input type="checkbox"/>

3. Riferimenti del rispondente - Nome, Cognome e qualifica aziendale

Nome e Cognome _____

Qualifica aziendale _____

4. Quale è il settore di attività prevalente della cooperativa rispetto al tipo di prodotto/servizio offerto?

Indicare il settore che genera la maggior parte del fatturato della cooperativa

Vitivinicolo	<input type="checkbox"/>	Lattiero-caseario	<input type="checkbox"/>
Orto-floro-frutticolo	<input type="checkbox"/>	Zootecnia da carne	<input type="checkbox"/>
Olivicolo	<input type="checkbox"/>	Servizi	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>		

5. Qual è stato il fatturato 2009 della cooperativa?

Indicare il fatturato 2009 in euro _____

6. La cooperativa, nel 2009, ha esportato i propri prodotti all'estero?Sì No -> Sezione 2 e poi Sezione 4 (Cooperativa non esportatrice)**7. (SE SI') Quale è stata nel 2009 la quota di fatturato della cooperativa relativa alle esportazioni?**

% su fatturato _____

Se quota superiore al 5% -> Sezione 2 e poi Sezione 3 (Cooperativa esportatrice)

Se quota inferiore al 5% -> Sezione 2 e poi Sezione 4 (Cooperativa non esportatrice)

B - Struttura della cooperativa e approccio al mercato**8. Mi può indicare il numero complessivo dei soci conferitori della cooperativa?**

(Persone fisiche + persone giuridiche) n° _____

9. Mi può indicare il numero di addetti dell'azienda per tipologia di contratto

(Indicare 0 se non presenti)

Addetti a tempo indeterminato nel 2009 _____

Addetti a tempo determinato nel 2009 _____

(Comprendere anche gli addetti con contratto contratti atipici – es. co.co.pro.)

Lavoratori stagionali nel 2009 _____

10. La cooperativa è di

(per persone fisiche si intendono le singole imprese agricole e i loro titolari)

Primo grado (i soci sono tutte persone fisiche) Secondo grado con tutti i soci persone giuridiche (cooperative) Secondo grado con i soci in parte persone fisiche e in parte cooperative Altro Specificare _____

11. La cooperativa ha partecipazioni azionarie in società di capitali?

- No, nessuna
- Sì, come socio di minoranza Numero di imprese partecipate _____
- Sì, come socio di maggioranza Numero di imprese partecipate _____

12. Secondo lei, nel 2010 rispetto al 2009, il FATTURATO COMPLESSIVO della cooperativa sarà in:

- Forte aumento (oltre +10%)
- Aumento (da +2% a +10%)
- Stabile - invariato (da -2% a +2%)
- Diminuzione (da -2% a -10%)
- Forte diminuzione (oltre -10%)

13. Nel 2009, la spesa per investimenti della cooperativa, in percentuale sul fatturato è stata del ...

_____ % sul fatturato 2009

(indicare 0 se la cooperativa non ha fatto investimenti)

14. Rispetto al volume d'affari complessivo, come si è ripartito il fatturato della cooperativa per tipologia di clienti nel 2009?

Vendita ad altre cooperative	%
Vendita ad imprese non cooperativa di trasformazione	%
Grossista (comprende anche importatori esteri)	%
Vendita senza intermediari alla Grande Distribuzione	%
Vendita senza intermediari alla distribuzione al dettaglio	%
Vendita senza intermediari al consumatore	%
Vendita senza intermediari alla ristorazione (HoReCa)	%
Altro Specificare _____	%
TOTALE FATTURATO	100%

15. Rispetto al volume d'affari complessivo, come si ripartisce il fatturato della cooperativa per tipologia di prodotto venduto nel 2009?

Materie prime e semilavorati	%
Prodotti finiti per Private label della Grande Distribuzione	%
Prodotti finiti per conto di altre imprese di trasformazione	%
Prodotti finiti a marchio proprio	%
Prodotti finiti senza marchio	%
Servizi	%
Altro Specificare _____	%
TOTALE FATTURATO	100%

C - FOCUS ESPORTAZIONE (COOPERATIVA CHE ESPORTA)

16. Ci può indicare la distribuzione del fatturato estero per mercati di destinazione?

Indicare la distribuzione percentuale del fatturato estero per area geografica

Paesi dell'Unione Europea a 15	_____ %
12 nuovi membri UE	_____ %
Altri paesi europei	_____ %
Usa	_____ %
Canada	_____ %
Giappone	_____ %
Altro specificare	_____ %

17. Quali sono le principali tipologie di prodotto vendute all'estero?

max 3 risposte in ordine di importanza

	Ordine di Importanza
Materie prime e semilavorati	<input type="checkbox"/> _____
Prodotti finiti per Private label della Grande Distribuzione	<input type="checkbox"/> _____
Prodotti finiti per conto di altre imprese di trasformazione	<input type="checkbox"/> _____
Prodotti finiti a marchio proprio	<input type="checkbox"/> _____
Prodotti finiti senza marchio	<input type="checkbox"/> _____
Altro Specificare _____	<input type="checkbox"/> _____

18. Quali sono i canali e le modalità utilizzate dalla cooperativa per raggiungere i mercati esteri?

scelta multipla

- EXPORT TRAMITE INTERMEDIARI (importatori, società di import-export, ecc..)
- EXPORT DIRETTO

19. (SE ANCHE EXPORT DIRETTO) Nell'EXPORT DIRETTO chi sono i vostri clienti:*max 2 risposte in ordine di importanza*

	Ordine di Importanza	
Grande Distribuzione estera	<input type="checkbox"/>	_____
Operatori del canale HORECA	<input type="checkbox"/>	_____
Piccoli negozi al dettaglio	<input type="checkbox"/>	_____
Imprese di trasformazione	<input type="checkbox"/>	_____
Altro Specificare _____	<input type="checkbox"/>	_____

20. (SE ANCHE EXPORT DIRETTO) Nell'EXPORT DIRETTO utilizzate principalmente:*max 2 risposte in ordine di importanza*

	Ordine di Importanza	
Filiale commerciale propria in loco	<input type="checkbox"/>	_____
Rete di vendita (agenti, rappresentanti) propria in loco	<input type="checkbox"/>	_____
Partnership con imprese locali	<input type="checkbox"/>	_____
Vendita tramite e-commerce	<input type="checkbox"/>	_____
Altro Specificare _____	<input type="checkbox"/>	_____

21. Secondo Lei, quali fattori garantiscono il successo della cooperativa sui mercati esteri?*max 3 risposte in ordine di importanza*

	Ordine di Importanza	
Prodotto a marchio di denominazione d'origine (DOP, IGP, DOCG, DOC, IGT)	<input type="checkbox"/>	_____
Certificazioni per l'accesso alla Grande Distribuzione (ad esempio, EUREPGAP)	<input type="checkbox"/>	_____
Packaging del prodotto	<input type="checkbox"/>	_____
Origine italiana del prodotto	<input type="checkbox"/>	_____
Sicurezza e costanza delle forniture	<input type="checkbox"/>	_____
Standardizzazione del prodotto	<input type="checkbox"/>	_____
Ampiezza della gamma offerta	<input type="checkbox"/>	_____
Prezzo competitivo	<input type="checkbox"/>	_____
Altre condizioni contrattuali favorevoli (esempio dilazioni di pagamento)	<input type="checkbox"/>	_____
Altro Specificare _____	<input type="checkbox"/>	_____

22. Quali sono le strategie che l'azienda intraprenderà nei prossimi 2 anni per rafforzare la propria posizione sui mercati esteri?

max 3 risposte in ordine di importanza

	Ordine di Importanza
Individuare nuovi mercati di sbocco	<input type="checkbox"/> _____
Promuovere accordi con imprese locali (joint-venture)	<input type="checkbox"/> _____
Ampliare la gamma di prodotti esportati	<input type="checkbox"/> _____
Aprire una sede commerciale all'estero	<input type="checkbox"/> _____
Altro Specificare _____	<input type="checkbox"/> _____

23. Quali sono a suo parere i principali ostacoli di sistema ad una presenza più incisiva della cooperativa sui mercati esteri?

max 3 risposte in ordine di importanza

	Ordine di Importanza
Rischio (Paese, solvibilità clienti, di mercato, di prezzo, di cambio)	<input type="checkbox"/> _____
Vincoli doganali/tariffari	<input type="checkbox"/> _____
Problemi logistici	<input type="checkbox"/> _____
Mancanza di un'adeguata promozione dei prodotti italiani sui mercati esteri	<input type="checkbox"/> _____
Mancanza di informazioni adeguate	<input type="checkbox"/> _____
Altro Specificare _____	<input type="checkbox"/> _____
Nessun ostacolo	<input type="checkbox"/> _____

24. Quali sono a suo parere i principali vincoli aziendali ad una presenza più incisiva della cooperativa sui mercati esteri?

max 3 risposte in ordine di importanza

	Ordine di Importanza
Ridotta capacità di offerta in termini di volumi	<input type="checkbox"/> _____
Ridotta capacità di offerta in termini di ampiezza della gamma	<input type="checkbox"/> _____
Limitate capacità finanziarie	<input type="checkbox"/> _____
Non adeguate competenze manageriali (conoscenza dei mercati e di altre lingue)	<input type="checkbox"/> _____
Mancanza di contatti commerciali nei paesi target	<input type="checkbox"/> _____
Difficoltà nei rapporti con la distribuzione ester	<input type="checkbox"/> _____
Altro Specificare _____	<input type="checkbox"/> _____
Nessun ostacolo	<input type="checkbox"/> _____

25. Di quali strumenti/politiche per l'internazionalizzazione si è avvalsa la cooperativa?

max 3 risposte in ordine di importanza

- | | |
|---|--------------------------------|
| Contributi pubblici a tasso agevolato | <input type="checkbox"/> _____ |
| Contributi pubblici a fondo perduto | <input type="checkbox"/> _____ |
| Servizi assicurativi | <input type="checkbox"/> _____ |
| Attività di business scouting nei paesi stranieri da parte di enti pubblici | <input type="checkbox"/> _____ |
| Consulenza/formazione | <input type="checkbox"/> _____ |
| Finanziamenti bancari | <input type="checkbox"/> _____ |
| Partecipazione a consorzi di imprese per l'export | <input type="checkbox"/> _____ |
| Partecipazione a fiere | <input type="checkbox"/> _____ |
| Altro Specificare _____ | <input type="checkbox"/> _____ |
| Nessuno | <input type="checkbox"/> _____ |

D - Focus ESPORTAZIONE (COOPERATIVA CHE NON ESPORTA)**26. Per quale motivo, attualmente la cooperativa non esporta i propri prodotti sui mercati esteri?**

- Non c'è interesse
- La cooperativa non ha le capacità e gli strumenti per farlo

27. Ritiene che i suoi prodotti abbiano come destinazione finale il mercato estero senza subire ulteriori processi di trasformazione?

- Sì No Non so

28. (SE SI ALLA 27) Quali sono i soggetti che fanno da intermediario tra la vostra cooperativa e il mercato estero?*Risposta multipla*

- Un consorzio cooperativo a cui la cooperativa aderisce
- Un'altra cooperativa
- Un'impresa di trasformazione
- Un grossista/distributore
- Altro (specificare _____)

29. La cooperativa intende vendere i propri prodotti all'estero nei prossimi anni?

- Sì No -> termine del questionario

30. (SE SI ALLA 29) Quali sono a suo parere i principali ostacoli di sistema ad una presenza più incisiva della cooperativa sui mercati esteri?*max 3 risposte in ordine di importanza*

Ordine di Importanza

- Rischio (Paese, solvibilità clienti, di mercato, di prezzo, di cambio) _____
- Vincoli doganali/tariffari _____
- Problemi logistici _____
- Mancanza di un'adeguata promozione dei prodotti italiani sui mercati esteri _____
- Mancanza di informazioni adeguate _____
- Altro (specificare _____) _____
- Nessun ostacolo _____

31. (SE SI ALLA 29) Quali sono a suo parere i principali vincoli aziendali che la cooperativa incontrerà sui mercati esteri?

max 3 risposte in ordine di importanza

	Ordine di Importanza
Ridotta capacità di offerta in termini di volumi	<input type="checkbox"/> _____
Ridotta capacità di offerta in termini di ampiezza della gamma	<input type="checkbox"/> _____
Limitate capacità finanziarie	<input type="checkbox"/> _____
Non adeguate competenze manageriali (conoscenza dei mercati e di altre lingue)	<input type="checkbox"/> _____
Mancanza di contatti commerciali nei paesi target	<input type="checkbox"/> _____
Difficoltà nei rapporti con la distribuzione estera	<input type="checkbox"/> _____
Altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/> _____
Nessun ostacolo	<input type="checkbox"/> _____

32. (SE SI ALLA 29) Quali sono le strategie che la cooperativa intende perseguire per iniziare ad operare sui mercati esteri?

max 3 risposte in ordine di importanza

	Ordine di Importanza
Individuare gli interlocutori commerciali	<input type="checkbox"/> _____
Individuare i mercati di sbocco target	<input type="checkbox"/> _____
Ampliare la gamma dei prodotti offerti	<input type="checkbox"/> _____
Aumentare la scala operativa (volumi prodotti)	<input type="checkbox"/> _____
Promuovere accordi con altre imprese di trasformazione italiane	<input type="checkbox"/> _____
Promuovere accordi con imprese estere (joint-venture)	<input type="checkbox"/> _____
Aderire a un consorzio cooperativo che favorisce la commercializzazione all'estero	<input type="checkbox"/> _____
Aprire una sede commerciale all'estero	<input type="checkbox"/> _____
Altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/> _____