

ALMA MATER STUDIORUM – Università di Bologna

SECS-P/07 Economia aziendale
Dottorato di Ricerca in
ECONOMIA ALIMENTARE
Ciclo XIX

Corporate governance ed evoluzione degli strumenti di controllo di gestione nelle cooperative vinicole

Coordinatore:

Chiar.mo Prof.
VITTORIO GALLERANI

Tutore:

Chiar.mo Prof.
MAURIZIO MARANO

Dottorando:

Dott.ssa
RAFFAELLA MELOTTI

ESAME FINALE

Anno 2007

INDICE

INTRODUZIONE

PARTE I: i presupposti teorici

CAPITOLO 1

“L’ALTERITA’ COOPERATIVA E GLI STUDI ECONOMICO AZIENDALI: LE DIVERSE TEORIE ESISTENTI, I PRINCIPI FONDANTI E LE FINALITA’ ISTITUZIONALI”

- 1.1 L’impresa cooperativa quale oggetto di studio: una premessa ai fini dell’analisi.....1
- 1.2. I tratti peculiari dell’impresa cooperativa.....4
- 1.3 L’azione cooperativa nella società..... 11
 - 1.3.1 La visione integralista.....12
 - 1.3.2La visione liberale democratica.....14
 - 1.3.3La visione classista.....15
- 1.4 L’impresa cooperativa e le teorie economico aziendali.....16
 - 1.4.1 La dottrina classica dell’impresa cooperativa.....20
 - 1.4.2 La dottrina mutualista dell’impresa cooperativa.....26
 - 1.4.3 La dottrina economico-sociale dell’impresa cooperativa.....28
- 1.5 Considerazioni conclusive sulle teorie cooperative.....32
- 1.6 L’impresa cooperativa: i principi fondanti e le finalità istituzionali.....34

CAPITOLO 2

“L’IMPRESA COOPERATIVA VINICOLA QUALE OGGETTO DI STUDIO”

- 2.1L’impresa cooperativa vinicola quale oggetto di studio: un’interpretazione alla luce degli studi economico aziendali.....38
- 2.2 La mutualità della cooperativa vinicola.....41
- 2.3 La cooperativa vinicola nella classificazione delle cooperative.....44

2.4 Le modalità operative di conferimento dell' uva ai soci: il caso della cantina sociale "Viticoltori in Avio".....53

CAPITOLO 3

"L'IMPRESA COOPERATIVA NEGLI STUDI ECONOMICO-AZIENDALI: LA CORPORATE GOVERNANCE"

3.1 Premessa all'analisi teorica della corporate governance d'impresa.....62

3.2 Il concetto di corporate governance nella letteratura economico aziendale internazionale: primi problemi definitivi.....64

3.3 Corporate governance e impresa cooperativa vinicola.....72

3.3.1 Gli organi sociali e il loro funzionamento: la legislazione in materia.....83

3.3.2 Il modello Mission, Corporate Governance, Accountability come schema di analisi utilizzato nella ricerca.....99

3.4 Il caso Cantina Sociale Produttori di Valdobbiadene.....105

3.4.1 La storia della Cantina.....105

3.4.2 Il governo della cantina dalla fondazione ai giorni nostri.....111

3.4.3 Considerazioni conclusive.....117

CAPITOLO 4

"ACCOUNTABILITY E CONTROLLO DI GESTIONE NELL'AZIENDA COOPERATIVA: SISTEMA INFORMATIVO E BILANCIO DI ESERCIZIO"

4.1 Il sistema informativo della cooperativa vinicola.....120

- 4.2 Il bilancio di esercizio: dall'informazione alla comunicazione dei valori e del valore della cooperativa.....130
- 4.3 Il bilancio di esercizio: aspetti di gestione.....136
- 4.4. Il bilancio di esercizio in relazione alle diverse teorie cooperative analizzate.....147
- 4.5 Il bilancio di esercizio: il modello di riferimento.....154

CAPITOLO 5

“ACCOUNTABILITY E CONTROLLO DI GESTIONE NELL’AZIENDA COOPERATIVA: UN APPROCCIO TRADIZIONALE”

- 5.1 Il sistema di programmazione e controllo: pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo.....164
- 5.2 Caratteristiche della forma cooperativa rilevanti per il controllo direzionale.....172
- 5.3 La contabilità analitica e l'Activity Based Costing.....179
- 5.4 Il controllo direzionale: la struttura.....186
- 5.5 Il controllo direzionale: il processo.....187

PARTE II: la ricerca empirica

CAPITOLO 6

“LA METODOLOGIA UTILIZZATA NELLA RICERCA: DALL’ ANALISI TEORICA ALL’ ANALISI EMPIRICA”

- 6.1 L'universo delle aziende cooperative vinicole: le aziende associate alle quattro centrali cooperative.....192

6.2 Il questionario somministrato alle cooperative vinicole aderenti alle centrali.....	207
6.3 Analisi del campione dei rispondenti: aspetti di gestione e di controllo.....	211

CAPITOLO 7

“GOVERNO E CONTROLLO DI GESTIONE: IL CASO CAVIM -CANTINA VITICOLTORI IMOLESI- Società cooperativa agricola”

7.1 La storia.....	222
7.2 La base sociale e il governo.....	225
7.3 Il sistema informativo.....	237

CAPITOLO 8

“IL CONTROLLO MULTIDIMENSIONALE DELLE PERFORMANCE NELL’AZIENDA COOPERATIVA: LA BALANCED SCORECARD”

8.1 Il passaggio dall’era industriale all’era dell’informazione e le performance della cooperativa.....	244
8.2 La BSC: finalità e contenuti del modello.....	247
8.3 Il modello della BSC applicata alla cooperativa vinicola: l’esperienza di Ca.vi.ro.....	254

ALLEGATI

IL QUESTIONARIO INVIATO ALLE COOPERATIVE VINICOLE

RINGRAZIAMENTI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

“Le intuizioni e i concetti costituiscono gli elementi della nostra conoscenza, così non possono esserci concetti senza intuizioni e intuizioni senza concetti”

Immanuel Kant

La ricerca ha ad oggetto lo studio economico-aziendale della cooperativa vinicola ossia quella particolare tipologia di impresa avente la veste di cooperativa agricola che si occupa di una o più fasi del processo di produzione, commercializzazione, trasformazione del prodotto agricolo conferito dai soci (l'uva) e cessione del prodotto, attraverso le quali si tende alla valorizzazione del conferimento ai soci.

L'intento del lavoro di ricerca è quello di analizzare i profili inerenti alla *governance* e al *controllo* (gestionale e strategico) delle cooperative vinicole.

Mi sono posta questo obiettivo di indagine poiché in economia aziendale si contano pochi studi aventi ad oggetto i citati profili della cooperativa vitivinicola. Trattandosi di temi scarsamente indagati nella letteratura economico-aziendale, l'obiettivo conoscitivo è stato configurato in modo relativamente ampio, allo scopo di cogliere il profilo generale dei fenomeni indagati attraverso la conduzione di un'indagine a contenuto esplorativo. L'analisi empirica delle cooperative vinicole operanti nel contesto nazionale intende infatti *documentare* le logiche ed i meccanismi della *governance* e di controllo, pervenendo a prime conclusioni le quali potranno successivamente essere meritevoli di approfondimento.

Lo studio si pone pertanto l'obiettivo di rispondere ad alcune domande generali sulle forme e sugli strumenti di *governance* e controllo, senza voler con ciò verificare ipotesi di ricerca costruite attorno a specifiche argomentazioni tratte dalla letteratura. Tali domande possono essere così formulate:

“Come si presenta la cooperativa vinicola nei suoi aspetti di governo e di controllo?”

“Utilizza strumenti di controllo tradizionali o evoluti?”

“E’ possibile arrivare a delineare, per una realtà di questo tipo, una scheda di valutazione bilanciata che includa diverse prospettive di analisi?”

Le prime due domande sono riconducibili a momenti descrittivi ed esplorativi del governo e dell’attività di controllo della cooperativa vinicola; la terza assume un carattere normativo, in quanto il candidato si pone l’obiettivo di verificare se il modello di Balanced Scorecard viene utilizzato dalle cooperative vinicole ed eventualmente come lo stesso funzioni all’interno di tali realtà.

Dopo aver così chiarito gli scopi del lavoro, la ricerca può essere suddivisa in due parti fra loro complementari: la parte prima contiene i presupposti teorici mentre la seconda parte sviluppa la ricerca empirica.

Nella prima parte (capitoli 1, 2, 3, 4 e 5) si presentano gli studi teorici rispettivamente esistenti sul tema della cooperazione (ed in particolare della cooperazione agricola), della governance, del sistema di controllo (gestionale e strategico). Dalla ricognizione della letteratura esistente emerge lo schema teorico di riferimento utilizzato per l’analisi: il paradigma Mission-Governance-Accountability.

La seconda parte consta nell’osservazione della realtà indagata (capitoli 6, 7 e 8).

In particolar modo, il capitolo 6 pone attenzione ai risultati emersi dalla ricerca empirica, il capitolo 7 analizza un caso aziendale e il capitolo 8 approfondisce lo strumento della Balanced Scorecard nella cooperativa vinicola.

Questa analisi sfocia in due approcci di ricerca tra loro complementari, dotati di pari rilevanza: un approccio essenzialmente induttivo-quantitativo, che ha previsto

l'invio di un questionario a tutte le cooperative vinicole aderenti alle centrali cooperative (universo costituito da 500 cooperative) e la successiva elaborazione dei risultati raccolti (capitolo 6); un approccio prevalentemente qualitativo-deduttivo, mediante lo studio di una cooperativa vinicola (CAVIM - Cantina Viticoltori Imolesi) e il tentativo di costruire di uno strumento multidimensionale per la cooperativa vinicola, in parte legato all'analisi di un caso aziendale (CAVIRO - Cooperative Agricole Vitifrutticoltori Italiani Riuniti Organizzati).

**“L’ALTERITA’ COOPERATIVA E GLI STUDI
ECONOMICO AZIENDALI: LE DIVERSE TEORIE
ESISTENTI, I PRINCIPI FONDANTI E LE FINALITA’
ISTITUZIONALI”**

- 1.1 *L’impresa cooperativa quale oggetto di studio: una premessa ai fini dell’analisi....1*
 - 1.2 *I tratti peculiari dell’impresa cooperativa....4*
 - 1.3 *L’azione cooperativa nella società....11*
 - 1.3.1 *La visione integralista....12*
 - 1.3.2 *La visione liberale democratica....14*
 - 1.3.3 *La visione classista....15*
 - 1.4 *L’impresa cooperativa e le teorie economico aziendali....16*
 - 1.4.1 *La dottrina classica dell’impresa cooperativa....20*
 - 1.4.2 *La dottrina mutualista dell’impresa cooperativa.... 26*
 - 1.4.3 *La dottrina economico-sociale dell’impresa cooperativa....28*
 - 1.5 *Considerazioni conclusive sulle teorie cooperative....32*
 - 1.6 *L’impresa cooperativa: i principi fondanti e le finalità istituzionali....34*
-

“Non si dimentichino però i nessi numerosi, palesi e riposti, che ricollegano le dottrine; non si creda di poter svolgere un ordine di cognizioni o, peggio, di dar fondo ad esso isolando da quelli che ne costituiscono substrato culturale e logico complemento”

Zappa, Tendenze Nuove negli Studi di Ragioneria, 1927

1.1 L’impresa cooperativa quale oggetto di studio: una premessa ai fini dell’analisi

L’obiettivo principale di questa prima parte della trattazione è quello di delineare, i tratti salienti dell’oggetto di studio (l’impresa cooperativa) che sarà indagato nel proseguo del lavoro allo scopo di evidenziarne l’importanza che riveste nell’ambito della dottrina dell’economia aziendale. Il tutto alla luce delle teorie esistenti sull’argomento.

In particolare, per ogni indagine conoscitiva si ritiene opportuno procedere all'individuazione dell'oggetto di studio caratterizzato, in via generale, dal *“complesso organico dei problemi che provengono direttamente dalle manifestazioni della realtà”* (Ferraris Franceschi, 1998). L'economia aziendale è una dottrina, il cui campo d'indagine è rappresentato dalle generalizzazioni¹ che trovano riscontro negli andamenti che scaturiscono dalla realtà, ossia dal fenomeno azienda nelle sue molteplici forme e manifestazioni. La definizione dell'oggetto di studio, appare, quindi, non una sola questione meramente accademica (Ferraris Franceschi, 1998), ma un presupposto logico rilevante da individuare ai fini dell'indagine che ci si pone di condurre.

Essendo, quindi, lo scopo primario dell'economia aziendale² conoscere la realtà nelle sue diverse manifestazioni ed interpretarla alla luce dei fatti aziendali si può dire che essa è rivolta all'astrazione, alla formulazione ultima di teorie. L'oggetto di studio è, quindi, importante sia ai fini delle considerazioni in merito alla dottrina³, che in relazione al fatto che la ricerca stessa non debba e non possa disperdersi in trattazioni sterili e finalizzate a se stesse.

L'oggetto di studio dipende, infine, dagli scopi determinati dalla dottrina, dai fini conoscitivi, normativi, interpretativi o descrittivi (dalla prospettiva d'indagine) e dal metodo impiegato nell'indagine. Questi ultimi aspetti, in particolare, saranno sviluppati nel proseguo della trattazione dove verrà indicato il campo d'indagine e l'oggetto di studio che si intenderà analizzare.

¹ *“La bontà delle teorie deve essere verificata alla luce della realtà degli accadimenti contemperando i presupposti teorici con la ricerca sul campo”*. (Masini, 1979).

² Zappa (1956), fondatore della disciplina dell'economia aziendale sottolinea come *“La dottrina nostra, se vorrà cogliere nelle realtà delle aziende tutto quanto è sistematico, coerente, duraturo, tutto quanto non è isolato, contingente, fugace, potrà con efficacia animare gli orientamenti della pratica e illuminarne gli indirizzi. E potrà dalla pratica trarre gli elementi di un'assidua revisione, gli stimoli a nuove sistemazioni, che non più si attardino su posizioni da troppo tempo superate dalla vita che urge con le sue incalzanti necessità, con le sue mete sempre rinnovate”*.

³In un'ottica anglosassone *“Management is a problematic field because it seems peculiarly heterogeneous and complex. One outstanding feature is its broad scope, for it includes a wide range of subject areas or subdisciplines(...) The management field is thus both diverse, containing many different sub-areas, and lacking in generally agreed boundaries”* (Berkeley Thomas, 2004).

L'oggetto di studio di questa trattazione è l'impresa cooperativa⁴ e il campo d'indagine è il volgere aziendale cooperativo⁵ nei suoi aspetti istituzionali, di governo, gestionali ed economico-finanziari. L'impresa cooperativa si presenta, infatti, come una realtà economica complessa ed influenzata da molteplici fattori (connaturati alla tipologia di impresa⁶, al settore di attività, alla dimensione aziendale) e anche, al pari di qualsiasi realtà aziendale, dalle dinamiche di natura umana e ambientale⁷. La ricerca viene condotta sulla base normativa determinata dall'esistenza di uno scopo dell'indagine, ossia l'approfondimento delle finalità istituzionali, di governo e di controllo dell'impresa cooperativa, al quale sono collegati e finalizzati gli studi che si svilupperanno nel seguito.

La presente ricerca ha, quindi, quale obiettivo primario, lo studio dell'impresa cooperativa, caratterizzata da alcuni suoi tratti peculiari e singolari che la rendono meritevole di attenzione rispetto alle altre tipologie di aziende, elencati nella tabella 1.

⁴ Oggetto di studio coerente ai fini dell'economia aziendale che studia, quindi, come più volte qui ribadito, l'azienda in quale fenomeno empirico reale. Non quale la descrizione e l'elencazione di circostanze reali ma bensì *"la percezione e la determinazione di relazioni di valore (...) utilmente conoscibili per l'interpretazione della realtà e per scopi direttamente operativi"* (Onida, 1971).

⁵ Ci si riferisce, in particolare, alla possibilità di creare conoscenza per svolgere un'indagine volta all'individuazione del significato e delle relazioni che intercorrono tra le variabili che interagiscono nell'azienda, ipotesi conoscitiva che Ferraris Franceschi definisce "classica" o analisi oggettiva degli andamenti che a sua volta si combina e viene influenzata dal comportamento e dalle decisioni dei singoli individui (potremmo parlare di influssi di natura umana o analisi soggettiva orientata al management). Secondo Ferraris Franceschi, si deve, infatti, affrontare la questione economico-aziendale integrando le due vie prima individuate in quanto rappresenterebbe il *"modo più apprezzabile per individuare il campo di indagine della nostra dottrina tenendo presenti le finalità di ordine conoscitivo che questa deve realizzare"*.

⁶ Ad esempio: cooperative di lavoro, cooperative di utenza e cooperative di supporto.

⁷ Variabili che potrebbero interagire ed influenzare l'azienda potrebbero essere di natura economica, politica, giuridica, culturale, sociale, ecc. La variabile umana e ambientale vengono considerate in base all'importanza che le stesse rivestono alla luce delle teorie cooperative formulate da diversi studiosi, nei diversi periodi storici, e alla rilevanza che le stesse rivestono in base alle finalità istituzionali e ai principi cooperativi in essere.

1.2 I tratti peculiari dell'impresa cooperativa

- *le radici storiche della cooperazione*

Nel corso della prima metà dell'Ottocento⁸, in diversi paesi europei (tra i quali Regno Unito⁹, Francia¹⁰, Germania¹¹ e Danimarca¹²) iniziarono a sorgere e a svilupparsi alcune esperienze cooperative, diverse fra loro, che diedero vita al modello organizzativo cooperativo nei diversi settori sorsero, in quegli anni, le prime cooperative di consumo, di produzione, di lavoro, agricole e le prime banche cooperative. La prima esperienza di impresa cooperativa nasce il 24 ottobre 1844 quando, in una cittadina del Lancashire, un gruppo di ventotto operai (denominati in seguito i “*probi pionieri di Rochdale*”) costituirono la prima impresa cooperativa di consumo con lo scopo di migliorare le proprie condizioni nell'acquisto dei beni alimentari (ma non solo) di cui necessitavano per vivere. Nelle radici storiche della cooperazione si ritrovano, quindi, lo spirito di mutualità e di profonda solidarietà che fanno dell'impresa cooperativa una forma di impresa la cui gestione non è volta al lucro, ma finalizzata al beneficio sociale ottenibile dal cooperatore.

⁸ Per un approfondimento sul tema si veda ad esempio Degli Innocenti M. (a cura di), “*Il movimento cooperativo nella storia d'Europa*”, 1988; per la parte storica inerente all'Italia si veda Zangheri R., Galasso G., Castronovo V., “*Storia del movimento cooperativo in Italia: la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue*”, 1987, Fabbri F. (a cura di), “*Il movimento cooperativo nella storia d'Italia (1854-1975)*”, 1979 e Fornasari M., Zamagni V., “*Il movimento cooperativo nella storia d'Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*”, 1997.

⁹ In tale nazione cominciarono a sorgere le prime cooperative di consumo.

¹⁰ Tra le prime cooperative fondate in Francia abbiamo l'Atelier social di Cliché con lo scopo di produrre abiti ed indumenti per la guardia nazionale francese. Cooperativa di produzione lavoro che aveva lo scopo di garantire un salario uguale per tutti i lavoratori inseriti nell'impresa.

¹¹ In Germania, invece, sorgono le prime banche cooperative. Ad Anhausen, nella valle del Reno, F.W. Raiffeisen fonda la prima cassa rurale con l'obiettivo (mediante la concessione del credito ai soci e praticando un basso tasso di interesse) di facilitare gli investimenti e il processo di modernizzazione del mondo agricolo.

¹² In questa nazione dagli anni 1880 si ha lo sviluppo della cooperazione agricola in tutte le sue forme: caseifici cooperativi, macelli, salumifici.

- *la particolare natura e la finalità istituzionale ed economica della cooperativa*

La cooperativa è un'impresa i cui soci non apportano capitale ma lavoro, servizi o prodotti (a seconda della tipologia cooperativa in analisi) al fine di ottenere una congrua remunerazione del loro apporto a condizioni più favorevoli rispetto a quelle che si otterrebbero sul mercato. Si tratta di una forma di impresa costituita e retta da particolari principi (sanciti dall'Alleanza Cooperativa Internazionale) che ne regolano e controllano l'espletamento dei rapporti con i soci, l'attività economica, il modo di operare sul mercato e la remunerazione dell'apporto sociale. I principi sanciti dall'ICA quali democraticità, mutualità e solidarietà¹³ hanno importanti ricadute e riflessi sugli assetti istituzionali, di governo e gestionali che rendono l'impresa cooperativa un'impresa con alcune sue specificità economiche come, ad esempio, il compenso limitato sul capitale o la mancata distribuzione degli utili che hanno un'origine insita proprio nel sistema di valori cooperativi che da essa promanano. Le differenze rilevabili rispetto alle altre imprese risiedono, quindi, anche nel sistema dei valori, nella particolare cultura di impresa, nel complesso di norme, di regole di funzionamento e di ruoli che soggiacciono alla soddisfazione di un complesso di bisogni comune ad un determinato gruppo di individui. Salani (2005) sottolinea come *“la cooperazione nasce con un sistema di valori, nell'interpretare e nell'agire economico, difforme da quello del capitalismo da una parte e con una dimensione imprenditoriale inesistente nel modello dell'autogestione dall'altro. La dimensione imprenditoriale piena la distingue dal non profit anche se la contiguità con questo settore, rappresentata dalla cooperazione sociale, è fronte di qualche incertezza, nella teoria e nella prassi, ma anche elemento di grande potenzialità se, proprio evitando l'omologazione, l'una*

¹³ Da questi principi discendono: adesione libera e volontaria nella cooperative (principio della porta aperta), organizzazione democratica e controllo da parte dei soci, contribuzione economica dei soci nella cooperativa alla quale partecipano, sviluppo autonomo e indipendente della cooperative, formazione dei soci, comunicazione degli esiti gestionali e non ai soci, collaborazione tra cooperative, sviluppo e promozione del movimento cooperativo.

forma diviene simbolo e contagio dell'altra". Il modello di impresa cooperativa sembrerebbe, quindi, porsi a metà strada tra l'impresa *for profit* e quella *non profit* cercando di accogliere al suo interno, nel suo funzionamento e nel modello di impresa stesso, aspetti dell'una e dell'altra tipologia di impresa. Dall'impresa capitalistica sembrerebbe aver "ereditato" l' "agire economico"¹⁴ (Matacena, 1990) che la caratterizza e ne determina la condizione di sopravvivenza, durabilità, autonomia e sviluppo e che trova il suo momento cardine nel confronto con il mercato e le altre forme di impresa ivi esistenti. Dalle imprese *non profit*, d'altro canto, sembrerebbe aver fatto proprio l' "agire sociale e solidale" (Matacena, 1990) che si esplica mediante forme di mutualità interna ed esterna più o meno accentuate e quindi anche attraverso forme di vera e propria solidarietà. Quel che appare chiaro dall'analisi, però, è che la cooperativa può assumere caratteristiche sue proprie che devono essere analizzate e interpretate anche alla luce di altri elementi (settore di attività, dimensione aziendale, tipologia di cooperativa, modalità di finanziamento, ecc.) che permettono di verificare sia la preponderanza dell'uno o dell'altro agire che le condizioni di economicità (efficacia soprattutto) della stessa;

- *la particolare tutela e promozione giuridica della forma cooperativa*

Diversi giuristi (Verrucoli, 1962; Buonocore, 1971, Bonfante, 1981; Bassi, 1992 ed altri) hanno dibattuto sulle peculiarità dell'impresa cooperativa e come la

¹⁴ L'impresa cooperativa cerca, infatti, di essere diversa dalle altre forme di produzione, avendo sentito (i soci quali attori che veicolano il suo indirizzo e il suo svolgimento) la necessità, non solo di confrontarsi con il mercato ma anche di modificarlo. Così come sottolinea Salani (2005), la cooperativa "limita la funzione del profitto, usa il capitale per non essere usata dal capitale e ricerca il reinvestimento pieno degli utili. Questi orientamenti si traducono in significative differenze strutturali rispetto all'impresa *for profit* soprattutto in riferimento: a) alla finalità dell'impresa (volta alla soddisfazione dei bisogni e non al profitto); b) al modello di operatività (caratterizzato dal rifiuto della sovraordinazione societaria; c) al ruolo nei confronti degli individui direttamente coinvolti e della collettività (volto ad assicurare la massima valorizzazione delle risorse, in un contesto di sicurezza). Questo insieme di elementi costituisce l'obiettivo (bisogni) e la ragione (valore) della forma cooperativa e informa la sua governance".

stessa debba trovare opportuno spazio nell'ordinamento giuridico italiano. Fra i principali risvolti legislativi, è opportuno menzionare:

- a) la Costituzione italiana¹⁵ che riconosce la natura sociale della cooperazione
- b) la *legge Basevi* (D.L.C.P.S. del 14 dicembre del 1947)
- c) la *legge Bersani* n.266 (legge del 7 agosto 1997) istitutiva della forma giuridica della piccola società cooperativa
- d) la legge n.366 del 3 ottobre 2001 riguardante la riforma del diritto societario e della disciplina delle società cooperative
- e) la *riforma Vietti*, ossia il d.l. del 17 gennaio 2003, n. 6, che modifica il codice civile, libro V titolo VI, sulle società cooperative e le mutue assicuratrici.

L'Unione Europea ha approvato una direttiva¹⁶ in cui sottolinea come l'impresa cooperativa sia la tipologia di azienda più orientata a perseguire finalità di interesse collettivo. Lo sviluppo delle cooperative stesse si fonda, infatti, *“su processi di socializzazione di tipo orizzontale e su criteri di reciprocità, equità e fiducia che non sono riproducibili con le stesse caratteristiche in organizzazioni di tipo diverso”* (Borzaga, Tortia, 2005).

- *il ruolo sociale rivestito dalla cooperazione all'interno del sistema economico*

Le cooperative rivestono, rispetto alle altre imprese operanti sul mercato, un ruolo che va oltre la produzione e lo scambio di beni e servizi (al pari di qualsiasi altra impresa for profit). Questo ruolo si manifesta, per alcune di esse,

¹⁵ L'importanza della cooperazione tutta viene sancita a chiare lettere dalla nostra Costituzione che all'art. 45 recita quanto segue: *“la Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità...”*.

¹⁶ Direttiva com (2004) 18def (comunicazione della Commissione Europea).

nell'assunzione di "diritti di partecipazione" da parte di fasce sociali svantaggiate (Borzaga, Tortia, 2005), cioè nella vocazione sociale collegabile alla tutela di fasce deboli e svantaggiate (si pensi alla cooperazione sociale che è particolare espressione di forme di elevata solidarietà¹⁷), nella creazione di esternalità positive che generano reti fiduciarie a livello locale (Stryjan, 2004), nella creazione del benessere collettivo. Questo viene sancito anche dal settimo principio cooperativo introdotto dall'Alleanza Cooperativa Internazionale, approvato nel 1995, che sottolinea proprio il ruolo prevalentemente sociale dell'intero movimento cooperativo (sviluppo della comunità locale di appartenenza anche attraverso la tutela dell'ambiente orientato verso modelli di ecocompatibilità ambientale).

- *i diversi settori di attività in cui operano le cooperative*

Vi sono alcuni settori per i quali la cooperazione riveste un ruolo centrale nell'economia del nostro Paese. Dalla nascita del movimento cooperativo, infatti, i settori di attività in cui le cooperative hanno operato sono stati diversi, in particolar modo le imprese cooperative si presentano numerose nei settori primario, manifatturiero e terziario (Fiorentini, Scarpa, 1998). La cooperazione è radicata nel settore primario con un'elevata presenza di cooperative agricole che si occupano di produzione e trasformazione agro-alimentare; secondo Fiorentini e Scarpa (1998) questo fenomeno sarebbe più diffuso in tale settore in quanto la forma cooperativa ha rappresentato, a causa dell'elevata incertezza dei fenomeni legati alle produzioni agricole, una forma di autoassicurazione tra i produttori e la volontà di riuscire ad affrontare la gestione di meccanismi decisionali interni complessi. L'agricoltura non ha mai necessitato di elevati livelli di capitalizzazione aziendale. Nel settore manifatturiero le cooperative sono per lo più presenti nei settori ad alta intensità di manodopera specializzata come, ad esempio, il metalmeccanico e il

¹⁷ La cooperazione sociale è stata accolta dal nostro ordinamento con la legge 8 novembre 1991, n. 381.

ceramico. Nel settore dei servizi operano nella distribuzione commerciale, nel credito, nell'assicurazione, nell'educazione, nelle attività culturali e artistiche e anche in quello sociale e socio-sanitario. Garzoni (2003) evidenzia come dalle elaborazioni Istat le imprese cooperative siano concentrate primariamente nelle industrie alimentari, nelle costruzioni, nei servizi di logistica, nell'intermediazione finanziaria, nelle attività immobiliari, nelle attività di noleggio e informatica e anche nei servizi sociali. Dagli anni novanta in poi le cooperative si sono dimostrate in crescita solo in alcuni settori come quello dei trasporti, delle attività immobiliari e dei servizi sociali.

- *le diverse tipologie di imprese cooperative esistenti*

A seconda della natura del rapporto esistente tra socio e cooperativa e delle caratteristiche dell'apporto sociale si configurano: cooperative di lavoro, cooperative di utenza e cooperative di supporto¹⁸.

- *l'esistenza di rapporti di collaborazione tra cooperative e le centrali cooperative*

L'esistenza di rapporti collaborativi tra le cooperative genera il fenomeno del movimento cooperativo, unico nel suo genere. Le cooperative svolgono, per loro natura, l'attività di tutela del socio nella maniera più efficiente possibile cercando di creare condizioni per la qualificazione e il rafforzamento del sistema cooperativo nel suo complesso (mediante il movimento cooperativo) creando opportunità di confronto con le altre cooperative anche e soprattutto attraverso le centrali cooperative a cui si è accennato precedentemente. Inoltre si ha la presenza di più centrali (associazioni) cooperative italiane a diretta rappresentanza delle diverse matrici politiche del movimento cooperativo italiano. Già agli albori, ossia alla fine

¹⁸ Questa parte verrà approfondita meglio nel proseguo della trattazione, nel capitolo 2.

dell'Ottocento, alcune aziende cooperative si erano associate ai fini del coordinamento delle proprie attività venendo a costituire così confederazioni settoriali e/o nazionali. Ai giorni nostri, in Italia, il movimento cooperativo è organizzato attorno a cinque diverse associazioni di cooperative: la Confcooperative, la Lega delle Cooperative, l'Associazione Generale delle Cooperative Italiane (AGCI), l'Unione Nazionale delle Cooperative Italiane (UNCI) e l'Unione delle Cooperative (UNICOOPER), quest'ultima è nata negli ultimi anni¹⁹.

Tabella 1: l'impresa cooperativa e le sue caratteristiche distintive.

1. LE RADICI STORICHE DELLA COOPERAZIONE	Il movimento cooperativo nasce nella prima metà dell'Ottocento in diversi paesi europei: Regno Unito, Francia, Germania, Danimarca. In ciascun Paese prendono vita diversi modelli e tipologie di cooperative.
2. LE CENTRALI COOPERATIVE	Il movimento cooperativo in Italia ha fatto sì che le cooperative si associassero dando vita a: a) Confcooperative b) Lega delle Cooperative c) Associazione Generale delle Cooperative Italiane (AGCI) d) Unione Nazionale delle Cooperative Italiane (UNCI) e) Unione delle Cooperative (UNICOOPER)
3. NATURA DELL'IMPRESA COOPERATIVA	a) i soci non apportano capitale ma bensì lavoro, fattori produttivi o servizi b) valgono particolari principi sanciti dall'ICA (<i>democraticità, mutualità, solidarietà</i>)
4. FINALITA' ISTITUZIONALE ED ECONOMICA DELLA COOPERATIVA	Sono presenti due tipi di attività: quella puramente economica ed imprenditoriale e quella sociale che le colloca a metà strada tra imprese <i>for profit</i> e <i>non profit</i> . Si declinano i principi cardine di

¹⁹ Le associazioni cooperative saranno importanti ai fini della presente ricerca e verranno brevemente analizzate nel del capitolo 6.

	democraticità, mutualità e solidarietà stabiliti dall'ICA
5. PARTICOLARE TUTELA E PROMOZIONE GIURIDICA NAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> a) art. 45 della Costituzione b) <i>legge Basevi</i> c) <i>legge Bersani</i> d) legge n.366 del 3 ottobre 2001 e) <i>riforma Vietti</i> f)
6. PARTICOLARE TUTELA E PROMOZIONE GIURIDICA INTERNAZIONALE	Direttiva della Commissione europea
7. RUOLO SOCIALE	Tramite la mutualità interna ed esterna fino ad arrivare, in alcuni casi, a forme di vero e proprio benessere collettivo e di solidarietà sociale
8. DIVERSI SETTORI DI ATTIVITA'	Settori primario, manifatturiero e terziario
9. TIPOLOGIE DI IMPRESA COOPERATIVA	cooperative di lavoro, cooperative di utenza e cooperative di supporto
10. COLLABORAZIONE TRA COOPERATIVE	Movimento cooperativo nazionale con la presenza di forma di associazionismo e collaborazione a livello nazionale, delle cinque centrali cooperative

1.3 L'azione cooperativa nella società

La nascita della cooperazione si fa risalire ai *Probi Pionieri di Rochdale*, circa una trentina di tessitori di Rochdale, che alla vigilia di Natale del 1844 istituirono la prima cooperativa per riuscire a creare condizioni di vita migliorative per i soci. Questa cooperativa nacque con l'intento di migliorare le condizioni disagiate delle famiglie dei soci cooperatori istituendo un'unica associazione diretta alla gestione degli acquisti collettivi di generi alimentari e di consumo. I probi pionieri di Rochdale formularono un programma che aveva l'obiettivo di promuovere l'idea e lo sviluppo della cooperazione, intesa come modalità per garantire pari

condizioni ed elargire benefici economici ai soci che ne facevano parte, a condizioni migliorative rispetto a quelle presenti sul mercato.

L'impresa cooperativa assumeva così i caratteri di impresa non orientata al lucro, ma bensì a forme di socialità e di mutualità che ne costituiscono, anche attualmente, i suoi tratti distintivi.

L'impresa cooperativa è stata oggetto di numerosi studi anche in epoche non così recenti²⁰. Si pensi al contributo di Pantaloni, economista, che già nel 1898, anni nei quali la cooperazione assunse l'idea di ribellione alle logiche dello sfruttamento del mercato, studiava e approfondiva con elevato grado di dettaglio l'universo cooperativo.

Diversi studiosi hanno elaborato studi e pensieri permettendo di delineare diverse scuole sulla cooperazione. A tal proposito, Venditti (1995) individua tre correnti di pensiero per i quali l'azione cooperativa avrebbe riflessi evidenti sulla società e sulle modalità di concepire il capitalismo. Queste tre visioni o correnti di pensiero rappresentano “*tre matrici culturali di riferimento del movimento cooperativo*” (Venditti, 1995). Le diverse visioni della cooperazione sono riassunte in tabella 2.

- la visione integralista europea e il pensiero liberale- mazziniano italiano;
- la visione liberale-democratica;
- la visione classista.

1.3.1 La visione integralista

La *visione integralista* dell'azienda cooperativa è da ricondurre ad alcuni studiosi quali Owen, Fourier e Gide (nel contesto europeo) e a grandi ed illustri

²⁰ Fra gli studiosi e pensatori che si sono interessati al fenomeno cooperativo negli anni 1900-1950 meritano una menzione: Owen, Fourier, Mazzini, Gide, Blanc, Fauquet, Raiffaisen, Luzzati, Marx, Mill, Keynes ed altri che verranno menzionati nel proseguo del lavoro.

personaggi quali Mazzini, Viganò, Luzzatti²¹, Rabbeno²², Pareto, Pantaloni²³, Buffoli²⁴, Ranieri²⁵ e Basevi²⁶ (nel contesto italiano²⁷, si parla di *pensiero liberale-mazziniano*).

Questi pensatori identificavano nella cooperazione un modo per modificare la società e garantire un sistema sociale maggiormente improntato sulla giustizia e sulla solidarietà collettiva. L'obiettivo che doveva garantire il sistema cooperativo era quello di cambiare la società cercando di eliminare ogni forma di capitalismo e di profitto proponendo così una forma alternativa di società orientata ad un sistema sociale giusto ed equo.

Tra i principali sostenitori di questa impostazione figura Owen, padre fondatore del movimento cooperativo inglese, il cui pensiero può essere ricondotto a due dimensioni prevalenti:

²¹ Insieme a Leone Wollemborg fu uno dei principali studiosi della cooperativa orientata alla gestione del credito, ideatore delle prime banche popolari e casse rurali.

²² Cercò di approfondire gli studi sull'associazionismo cooperativo.

²³ Il pensiero di questo studioso si contrapponeva in maniera evidente con quello di stampo socialista avanzando l'idea di una cooperazione ancorata a solidi principi economici di natura liberale.

²⁴ Sostenitore dell'assoluta indipendenza della cooperazione dalla politica e dalla religione.

²⁵ Interessatosi alla cooperazione agricola è stato il promotore dell'associazionismo cooperativo e consortile in agricoltura. Egli, infatti, sosteneva che il progresso agricolo sarebbe stato possibile solo avviando un processo di forte integrazione e collaborazione tra imprese di tipo cooperativo (di primo e di secondo livello).

²⁶ A questo studioso si deve l'introduzione della cooperazione nel contesto legislativo nazionale.

²⁷ Fanno parte di questo movimento tutti coloro che pensano al capitalismo in chiave filantropica presupponendo così una gestione democratica dell'impresa che sia determinante per il sorgere dello sviluppo e della crescita della società e rivolto ad un'equa distribuzione della ricchezza prodotta. Ed è proprio Mazzini che, seppur di stampo laico, faceva proprio il motto secondo il quale capitale e lavoro sarebbero dovute essere ricondotte alle stesse persone ossia "*capitale e lavoro nelle stesse mani*". Il Mazzini ha contribuito così con le sue concezioni etiche e politiche del fenomeno cooperativo a generare interesse e vivacità nel dibattito dell'epoca fra diversi operatori.

Gli altri percorsi culturali della cooperazione che interessarono il nostro Paese furono quello socialista e quello cattolico. Il percorso socialista vedeva la cooperativa quale strumento atto a sconfiggere la borghesia e meccanismo tramite il quale garantire l'avvento delle idee socialiste. Tra i principali sostenitori vi fu Costa, Prampolini, Massarenti e Baldini (che fondò la prima cooperativa bracciantile a Ravenna).

Il percorso cattolico si sviluppò ad opera di Toniolo mediante la nascita delle prime cooperative di stampo confessionale e successivamente fu animata dagli intenti di studio di altri pensatori come Sturzo e Chiri (fondatore di Confcooperative).

- a) l'idea secondo la quale la speculazione capitalistica e il profitto nuocciono gravemente alla società e vanno debellate. Lo strumento principe con il quale attuare questo cambiamento è la cooperazione. Con l'integralismo cooperativo si poteva riuscire a gestire in maniera equa l'intero sistema socio-economico;
- b) la statuizione di principi riguardanti l'uomo e la natura umana che sarebbero dovuti essere utilizzati per generare effetti sui singoli ma anche sulla società nella sua totalità.

Non si può non menzionare un altro studioso, rilevante ai fini della trattazione, ossia Fourier, che ideò il "Falansterio" ossia un'organizzazione sociale di stampo cooperativistico che serviva ad eliminare tutti i problemi economici e sociali generati dal capitalismo e garantiva condizione migliorative per i soggetti che vi partecipavano. La visione di questo studioso presenta, però, tratti nettamente più radicali rispetto all'integralismo di Owen non proponendo forme di eguaglianza ma solo migliorative del benessere del singolo.

I Probi Pionieri di Rochdale si ispirarono proprio alla concezione integralista cercando di creare una nuova società, una sorta di "rinascita" verso uno sviluppo orientato al mondo cooperativo e alle sue idee (la cooperazione è la "molla" che da sola è in grado di elevare i singoli verso condizioni di massima socialità). Ciò che questi operatori riuscirono a creare (in quel particolare periodo storico) fu veramente qualcosa di unico: costruirono un complesso di negozi e botteghe organizzati e gestiti in maniera efficiente anche grazie ai saldi principi cooperativi da loro stessi istituiti. Si ebbe così la nascita della prima vera e propria cooperativa di consumo.

1.3.2 La visione liberale democratica

La *visione liberale-democratica* dell'azienda cooperativa vede nella cooperazione il mezzo tramite il quale correggere le carenze della società e del sistema economico senza generare, però, un radicale cambiamento nella società.

Questa corrente di pensiero nasce proprio con lo scopo di chiarire come la cooperazione possa aiutare i singoli a fronteggiare situazioni di difficoltà sociale senza però orientare la società verso cambiamenti rivoluzionari. E' proprio la presenza sul mercato di imprese capitalistiche e di cooperative insieme che permette di far fronte ad un sistema economico maggiormente efficiente e socialmente più attento a non generare squilibri nei sistemi socio-economici. Fra i sostenitori di questa concezione c'è Fauquet che vedeva nella costituzione del solo settore cooperativo l'alveo della mutualità e della solidarietà.

1.3.3 La visione classista

La *visione classista* prevede che la cooperazione possa essere utile per assolvere al compito di tutela dei lavoratori, ma senza poter in alcun modo intaccare il sistema capitalistico. Esiste, in base a tale visione, un netto connubio tra le cooperative e il mondo politico che le sostiene e ne coordina il miglioramento delle condizioni economiche dei soci. Questa impostazione trae spunto dal pensiero di Marx che vede nella lotta di classe il meccanismo per la creazione di maggiore equità tra le classi lavoratrici. In Italia è supportato dalla matrice ideologica socialista, supportata da alcuni pensatori quali Costa e Trampolini.

Le tre concezioni riflettono tre diversi modi di concepire il fenomeno cooperativo e al contempo permettono di cogliere l'importanza e la forte componente culturale, economica e sociale che il mondo cooperativo ha sempre rivestito.

Tutte le diverse posizioni ideologico-politiche e culturali hanno determinato lo sviluppo e la crescita, nel corso del tempo, del fenomeno cooperativo. La prima corrente e la terza sono state abbandonate perché eccessivamente "utopistiche", la visione liberale-democratica è quella che, invece, sembra attualmente prevalere in cui l'ambito cooperativo presenta, in Italia, una realtà di grandi dimensioni.

Tabella 2: le diverse visioni dell'azione cooperativa.

	1) VISIONE INTEGRALISTA E PENSIERO LIBERALE MAZZINIANO	2) VISIONE LIBERALE- DEMOCRATICA	3) VISIONE CLASSISTA
Anni in cui si sviluppa	Fine del 1800 inizio del 1900	Dalla metà del 1900	Dalla metà del 1900
Principali sostenitori stranieri	Owen, Fourier, Gide, Probi Pionieri di Rochdale Mazzini, Viganò, Luzzatti, Rabbeno, Pareto, Pantaloni, Buffoli, Ranieri e Basevi	Fauquet	Marx, Vassalle, Costa e Prampolini
Ruolo attribuito alla cooperazione nella società	La cooperazione serve ed è fondamentale per creare un sistema sociale giusto e solidale opposto alla logica del capitalismo e dell'intento speculativo	La cooperazione serve per correggere gli eccessi del sistema economico e della società	La cooperazione è lo strumento tramite il quale difendere gli interessi della classe lavoratrice

1.4 L'impresa cooperativa e le teorie economico aziendali

L'impresa cooperativa ha iniziato a destare l'interesse degli studiosi di economia aziendale dagli anni successivi alla seconda guerra mondiale, nonostante, come noto, il fenomeno cooperativo abbia delle radici storiche lontane. La nascita del fenomeno cooperativo si ha, in particolare, in Italia, nel 1854, quando a Torino l'Associazione generale degli operai della città aprì la prima cooperativa di consumo. Successivamente nel 1856 alcuni vetrai di Altare (Savona) fondarono la prima cooperativa di produzione e lavoro. La prima Banca Popolare venne aperta a Lodi nel 1864 mentre la prima cooperativa agricola venne fondata nel 1884 a

Ravenna da Nullo Baldini (Zanghieri, Galasso, 1987). Ci si chiede, allora, perché, avendo l'impresa cooperativa radici storiche così lontane nel tempo gli studiosi di economia aziendale se ne siano occupati solo in epoche più recenti²⁸.

L'analisi di tale tipologia di impresa è stato affrontato solo in tempi successivi a quelli in cui il fenomeno è apparso probabilmente a causa della nascita tardiva della disciplina stessa dell'economia aziendale (Zappa scrive le "Tendenze Nuove" nel 1927). Questa è in particolare la tesi sostenuta da Zan nei suoi studi: allora l'interesse degli studiosi ricadeva principalmente sull'impresa nella sua forma originaria (dall'impresa manifatturiera fino all'azienda di consumo). Il ruolo che ha rivestito l'analisi dell'impresa cooperativa negli studi economico aziendali, in quegli stessi anni, è risultato sicuramente modesto e privo di approfondimento. Elemento portante di questo interessamento successivo agli studi cooperativi da parte dell'Accademia è anche il particolare contesto politico e storico che la cooperazione si trova ad affrontare nel ventennio fascista, anni nei quali il contesto cooperativo perde di visibilità e di rilevanza.

Il rilancio della cooperazione, così come gli studi sull'impresa cooperativa in economia aziendale, sembra riprendere vigore dopo il 1947 anno in cui si ha l'approvazione, da parte dell'assemblea Costituente dell'articolo 45 della Costituzione che riconosce e promuove il valore della cooperazione e, di riflesso, dell'impresa cooperativa. Da questo momento storico in poi e dopo il Governo Scelba, nel 1955, che ostacola e attacca il movimento cooperativo, il boom economico degli anni '60 sembra far risorgere la cooperazione che attesta così il suo ruolo economico e sociale nella società e nei sistemi economici.

La cooperazione, in quegli anni, infatti, presenta un evidente sviluppo dimensionale e qualitativo e le aziende divengono sensibilmente più moderne e strutturate rispetto agli anni del dopoguerra in cui presentavano strutture mal funzionanti e di tipo artigianale.

²⁸ I primi scritti in tema di impresa cooperativa, negli studi economico-aziendali, risalgono, infatti a Pantaleoni dove nei suoi "Erotemi di economia", scritti nel lontano 1898, sottolinea come l'impresa cooperativa non presenti caratteri distintivi rispetto all'impresa capitalistica.

Ed è proprio in questi anni, probabilmente anche a seguito della portata che assume il fenomeno cooperativo, che lo stesso comincia a destare interesse da parte di un fiorente novero di studiosi sui temi legati alla forma istituzionale cooperativa (tra i quali Colletti, 1947; Maizza, 1962 e 1967; Galassi, 1969; Tessitore 1968 e 1973; Bonavia, 1970; Marchini, 1971 e 1977; Campanini, 1974; Pacciani, 1979 e 1982).

Negli anni ottanta e novanta il fenomeno cooperativo sembra assumere caratteri di forte rilevanza, anche a seguito delle novità apportate nel nostro ordinamento da alcune leggi²⁹ e dal fiorire della cooperazione sociale; gli studi in merito al fenomeno sembrano divenire sempre più copiosi (Cavazzoni, 1981; Sapelli, 1981; Maticena, 1982 e 1990; Zan, 1982 e 1987; Melis, 1983 e 1989; Fanni e Grisi, 1987; Marotta, 1988; Lipari, 1989; Lai, 1989; Sorci, 1989; Tessitore, 1990; Zan L., 1990; Vermiglio, 1990; Mazzoleni, 1993 e 1996; Mari, 1994; Ianniello, 1994; Coda, 1995; Venditti, 1995; Garzoni, 2003).

Questi autori, che hanno contribuito a delineare un vivace ed intenso dibattito sul tema dell'impresa cooperativa permettono, in questa sede, di riflettere sulle specificità di ciascun filone di teorie emerse in relazione alla possibilità di poter ricondurre la cooperativa vinicola, oggetto del presente studio, all'interno di una particolare dimensione teorica che abbraccia l'uno piuttosto che l'altro filone di studi. Dall'altro lato le teorie riescono a cogliere la complessità dell'impresa cooperativa e come il fenomeno sia ancora soggetto ad un ampio dibattito sulla rilevanza e forza delle diverse teorie.

Questi studi si pongono l'obiettivo, infatti, di delineare il concetto di impresa cooperativa nell'economia d'azienda e di cogliere le particolarità della cooperativa rispetto all'impresa ordinaria di stampo capitalistico e non profit. Si tratta fondamentalmente di due filoni di studi a cui se ne è aggiunto un terzo che, per

²⁹ Nel 27 febbraio 1985 si ha l'approvazione della "legge Martora", n. 49 che istituisce un fondo a favore delle cooperative costituite tra lavoratori in cassa integrazione, nel 1991 viene approvata la legge 381 istitutiva della cooperazione sociale e il 31 dicembre 1992 viene emanata la legge n. 59 che introduce alcune importanti novità sugli aspetti finanziari delle società cooperative.

alcuni autori (Zan, 1990; Venditti, 1995) potrebbe essere fatto risalire ad una variante del secondo filone di studi e per altri (Garzoni, 2003) rappresenta un contributo a sé stante con alcune sue specificità proprie e comunque intermedio rispetto ai precedenti filoni.

Posto che una teoria è un insieme di proposizioni che descrive ed interpreta certi fenomeni della realtà che sono delimitati a determinati oggetti di riferimento e di studio, il compito di ogni teoria è dare un'interpretazione parziale dell'oggetto in analisi a seguito della limitatezza dei mezzi e delle risorse a disposizione (Coda, 1994) ed inoltre può essere assunta quale un "*complesso di premesse orientate all'obiettivo scientifico da raggiungere (asserzioni, principi) e di deduzioni logiche possibili*" (Ferraris Franceschi, 1978). La teoria³⁰ ha quindi l'obiettivo, nelle discipline di stampo economico aziendale e nelle scienze empiriche, di cercare di conoscere, interpretare e indagare la realtà e deve rivelarsi in grado di indicare la via da seguire per riuscire a dimostrare la correttezza della direzione di marcia intrapresa e l'ipotesi formulata in sede di ricerca.

I filoni teorici che possono essere assunti nell'analisi sono fondamentalmente tre:

- il filone di studi che assimila l'impresa cooperativa all'impresa capitalistica, o posizione aziendalista classica³¹, che qui sarà denominata *dottrina classica dell'impresa cooperativa*;
- il filone di studi che sottolinea l'assoluta diversità dell'impresa cooperativa rispetto a quella capitalistica, o posizione aziendalista-

³⁰ "La caratterizzazione scientifica di una dottrina non è dunque (...) ravvisata nei suoi contenuti, bensì nel rigore di alcuni requisiti metodologici che consentono di trarre, in maniera logicamente efficace da determinate ipotesi o dati osservati, le componenti strutturali dell'universo indagato: la ricerca è pertanto un'interpretazione logica dei fenomeni studiati e assume dignità scientifica quando spiega, traduce e deduce enunciati che abbiano qualche validità di significato unitario e di applicazione non limitata" (Mazza, 1975).

³¹ Zan, 1990.

mutualista³², che qui sarà denominata *dottrina mutualista dell'impresa cooperativa*;

- il filone di studi che presenta, a volte, elementi di comunanza al primo o al secondo filone teorico ma che si caratterizza per l'impegno che la cooperativa deve avere sul piano sociale, o posizione intermedia³³, che qui sarà denominata *dottrina sociale dell'impresa cooperativa*.

Cercherò di prendere in disamina le diverse posizioni dottrinali presenti in letteratura allo scopo di evidenziare l'eterogeneità e l'ampio dibattito teorico presente sul tema e meritevole di sempre maggiore attenzione.

1.4.1 La dottrina classica dell'impresa cooperativa

La posizione dottrinale che postula l'uguaglianza tra l'impresa cooperativa e l'impresa capitalistica è la prima a nascere a seguito del pensiero di Maffeo Pantaleoni. Egli in "Erotemi di economia" del 1898 nega, infatti, che siano presenti nell'impresa cooperativa rispetto delle specificità rispetto a quella capitalistica.

Alla base di questa assunzione c'è che l'ipotesi per la quale l'impresa cooperativa cerca di perseguire un fine economico (al pari dell'impresa for profit) ma lo fa non in base ai principi dell'egoismo, ma bensì in base all'interesse solidale dei singoli sempre finalizzato, però, al soddisfacimento di un bisogno comune a cui si cerca di provvedere grazie all'unione d'intenti dei singoli individui che rappresentano i soci della cooperativa. La cooperativa in questo caso "funziona" in modo economico e persegue il suo fine economico al pari di qualsiasi altra impresa³⁴.

³² Zan, 1990.

³³ Zan, 1990.

³⁴ Pantaleoni riprende le parole di Wollemborg per il quale "l'impresa cooperativa unisce nelle istesse persone i soggetti dell'impresa e coloro che ne consumano i servizi (...) quindi nessuna

Insomma, si nega l'esistenza di un finalismo cooperativo e dell'alterità cooperativa sottolineando come la stessa cooperativa può essere vista quale un insieme di individui che cercano di perseguire il proprio tornaconto personale e che *"l'idea cooperativa è un'idea virile; è l'idea di gente che non vuole sottostare alle condizioni di mercato (...) è un'idea di emancipazione e di ribellione, cioè l'opposto dello spirito di mendicizia³⁵"*.

Dalla posizione "estrema" di Pantaleoni altri studiosi che abbracciano la posizione classica considerano la specificità e l'originalità della cooperativa nel suo assetto istituzionale (Tessitore, 1968) considerandola, invece, assimilabile all'impresa capitalistica dal punto di vista operativo (assetto tecnico-produttivo) e delle logiche gestionali e comportamentali.

Tessitore definisce le cooperative quali *"associazioni di persone le quali, in vista del raggiungimento di comuni fini, intendono usare in maniera razionale i beni economici e le energie di cui dispongono"* e sottolinea come l'unità cooperativa debba essere osservata distintamente per *"ciascun aspetto che la caratterizza"* e che il suo interesse sarà quello di considerarla in relazione all' *"aspetto economico-aziendale in cui si studia la coordinazione economica posta in essere dagli associati, cioè si studia l'impresa cooperativa"*. E riprendendo le parole di Fauquet, introduce come *"il fine principale della cooperativa è quello di elevare la situazione economica dei suoi membri e fare degli uomini responsabili e solidali, affinché ciascuno di essi si elevi ad una piena vita personale e, tutti insieme, ad una piena vita sociale"*. Nonostante Tessitore consideri Fauquet come uno dei più illustri studiosi della cooperazione sottolinea come non condivida quando quest'ultimo evidenzia come l'economia, a differenza delle altre discipline, non si sia occupata a fondo del fenomeno cooperativo. Egli intende così

opposizione di interessi tra il soggetto dell'impresa e le economie particolari che le richiedono delle determinate prestazioni".

³⁵ Per verificare la sua tesi (le cooperative non presentano tratti tipici rispetto alle altre imprese), Pantaleoni, utilizza le asserzioni di alcuni autori che hanno sviluppato proprie idee sulla forma cooperativa. Tra questi si può citare Rabbeno, il Holyoake, Schloss, Webb, Kruger, ect.

evidenziare come il suo lavoro abbia proprio l'obiettivo di approfondire al meglio il tema dell'economia della cooperativa in chiave economico aziendale³⁶.

Tessitore traccia la definizione di impresa cooperativa assimilando le cooperative alle aziende di produzione essendo entrambe costituite da:

- un complesso di centri operativi nei quali i soggetti che vi fanno parte sviluppano operazioni economiche e non per raggiungere i fini prestabiliti;
- un complesso di centri di fattori in quanto costituiti dalla combinazione e dall'impiego di mezzi finanziari, energie e lavoro ed altri fattori di produzione;
- un complesso di centri di rapporti giuridici tra la cooperativa e altri soggetti che entrano in contatto con la stessa.

Dopo aver ripreso la nozione di impresa, cogliendo la distinzione tra *"impresa di resa"* e di *"impresa di servizio"* proposta da Fauquet e aver criticato³⁷ la sua impostazione per diversi motivi fra i quali il fatto di essere superata e non idonea a rappresentare adeguatamente la complessa realtà aziendale, Tessitore delinea le specificità dell'impresa cooperativa (escludendo che le particolarità possano essere colte nell'aspetto tecnico-economico) che sarebbe ravvisabile in alcuni caratteri del suo assetto istituzionale, interessando, in particolare:

³⁶ "Se le associazioni cooperative si prestano totalmente alle osservazioni ed agli studi dei sociologi e dei moralisti, esse sfuggono parzialmente agli economisti" (Fauquet, 1948).

³⁷ Tessitore sottolinea, infatti, come "la sistemazione concettuale delle unità cooperative, proposte dal Fauquet sotto il profilo economico, non può essere giudicata soddisfacente soprattutto perché l'iniziale divisione delle imprese nelle sue categorie presuppone un concetto di impresa che si dimostra ormai superato e non più capace ad interpretare una realtà aziendale che si evolve o che comunque mostra i segni di tale evoluzione" e continua dicendo "la distinzione operata da Fauquet, inoltre, potrebbe generare il dubbio, dal legislatore di alcuni paesi accolto e trasformato in certezza, che il capitale nelle unità cooperative sia di poco conto o addirittura non necessario al funzionamento dell'impresa e, di conseguenza, la sua remunerazione cosa del tutto trascurabile".

- il ruolo imprenditoriale svolto dai soci che ne determina la funzione imprenditoriale collettiva;
- il ruolo del profitto nell'impresa cooperativa in particolare le modalità di remunerazione della ricchezza verso i soci che si riflette sulla necessità di attuare una congrua politica dei conferimenti (anche se non influiscono sullo schema operativo di produzione);
- la distribuzione dell'utile in relazione alle classi di soggetti che supportano il rischio economico generale; Tessitore afferma, infatti, che *“la circostanza per cui il rischio economico generale viene sopportato nelle imprese cooperative di produzione dai soci che apportano dei fattori specifici di produzione e in quelle di consumo dai soci consumatori implica necessariamente che il profitto conseguito dall'impresa debba essere destinato, nel primo tipo di cooperativa, ai soggetti che hanno apportato i fattori specifici di produzione e nel secondo tipo di cooperativa ai soci-consumatori”*;
- l'insieme degli interessi istituzionali dei soggetti che convergono nell'impresa ossia, in via primaria, l'insieme degli interessi dei soci che istituiscono e mantengono in vita la cooperativa e in via secondaria gli interessi dei soggetti terzi che si riflettono a sua volta sull'impresa stessa e sui soci.

Esiste una seconda posizione dottrinale che avvicina l'impresa cooperativa a quella capitalistica ed è proposta da Vermiglio il quale, ricollegandosi alla tesi del Tessitore, individua le diversità dell'impresa cooperativa non solo nel suo assetto istituzionale e quindi nelle relazioni tra i soci, nei loro interessi e nel carattere imprenditoriale ma bensì anche nella struttura patrimoniale e finanziaria della cooperativa.

In particolare, il Vermiglio si riferisce principalmente a due aspetti caratterizzanti la cooperativa:

- il soggetto economico;
- il capitale proprio.

Il soggetto economico rappresenta l'insieme delle persone che detiene gli interessi economici istituzionali ossia, nelle imprese in genere, l'insieme degli individui che conferiscono il capitale proprio e i prestatori di lavoro. Al soggetto economico spettano le *"prerogative di governo economico"* (Coda, 1994), ossia il diritto e il dovere di esercitare l'indirizzo di governo aziendale e quindi, l'insieme delle persone che fissa gli obiettivi aziendali e che può arrivare a farsi portatore degli interessi istituzionali stessi (Masini, 1979).

Nell'impresa cooperativa il soggetto economico, infatti, presenta tratti diversi:

- è costituito da più persone fisiche rispetto ad un'impresa capitalista;
- ciascun socio possiede un esiguo ammontare di quote sociali o azioni potendo così decidere limitatamente agli importi e quindi alla parte di potere attribuitogli sul capitale sociale³⁸;
- vige il principio di una testa un voto.

Il Vermiglio individua anche, rifacendosi alla nozione di soggetto economico di Masini, gli interessi istituzionali, interni ed esterni³⁹, che caratterizzano il soggetto economico nelle cooperative.

Questa definizione di interessi istituzionali mutuata da Masini sembra riprendere quella che è stata la teoria degli Stakeholder ideata da Freeman

³⁸ Vermiglio, però, sottolinea, come molte volte i soci possano esprimere, accanto agli interessi dei conferenti di capitale anche interessi di altra natura che possono variare da cooperativa a cooperativa (es. in quelle di produzione i soci possono prestare anche il proprio lavoro nella cooperativa e avere, di conseguenza, anche interessi di natura extraeconomica).

³⁹ Egli, ad esempio, individua gli interessi interni dei soggetti economici nella cooperativa di produzione e lavoro in quelli dei soci che lavorano nella cooperativa, quelli degli altri prestatori di lavoro non soci e quelli di tutti i soci che hanno conferito il capitale. Gli interessi esterni sarebbero, invece, quelli dei fornitori, finanziatori (tranne i soci) e la comunità di riferimento.

intendendo con questo termine “qualsiasi individuo o gruppo che può influire o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi aziendali” (Freeman, 1984).

La seconda peculiarità cooperativa è il capitale proprio. Da un lato, lo stesso, si presenta, infatti, inadeguato alle concrete necessità gestionali e dall’altro il reddito che scaturisce dal bilancio è sottostimato a seguito dell’inserimento, tra le voci di reddito negative, dei conferimenti in natura dei soci (con prezzi spesso superiori rispetto a quelli praticati dal mercato) il che genera ricadute negative sugli accantonamenti a riserve e quindi a capitale netto.

In tabella 3 è presente uno schema riassuntivo dei principali sostenitori e degli assunti di base della dottrina classica.

Tabella 3: la dottrina classica dell’impresa cooperativa.

DOTTRINA CLASSICA dell’impresa cooperativa		
Principali sostenitori	Assunto di base	
<u>Pantaloni, 1898</u>	impresa cooperativa	assimilabile all’impresa capitalistica
<u>Tessitore, 1968</u>	specificità dell’impresa	cooperativa: l’assetto istituzionale
<u>Vermiglio, 1990</u>	specificità dell’impresa	cooperativa: assetto istituzionale e sistema economico-finanziario
Altri studiosi che hanno approfondito il tema: Zan, 1990; Ianniello, 1994; Coda, 1995; Mazzoleni, 1996		

1.4.2 La dottrina mutualista dell'impresa cooperativa⁴⁰

Questa dottrina nasce dall'idea originaria di Fauquet (1948) il quale, nei suoi scritti, distingue nettamente tra impresa cooperativa e capitalista partendo dalla classificazione delle imprese in due categorie principali:

- le **imprese di resa** le quali hanno “*per scopo diretto la messa a frutto del capitale che l'imprenditore vi ha impiegato*”;
- le **imprese di servizio**⁴¹ le quali hanno “*per scopo diretto il soddisfacimento dei bisogni di una o dell'altra delle categorie di utenti dell'impresa*”⁴².

Le imprese di resa sono quelle capitalistiche che nascono e si sviluppano per la volontà dei soggetti economici di trarne il maggior profitto e la maggiore remunerazione⁴³.

Fauquet sottolinea come “*nell'impresa capitalistica il soddisfacimento dei bisogni degli utenti, pur essendo una condizione, non è il fine dell'impresa: l'impresa non serve questi bisogni per se stessi, ma li utilizza*”. Nell'impresa cooperativa invece ciò che è stato precedentemente sottolineato “*non si verifica: lo scopo che essa persegue è il servizio che le rendono i soci (...)*”.

L'autore che in anni più recenti ha sviluppato la tesi di Fauquet è la Marchini che, collegandosi alle analisi svolta dall'autore, ha individuato nell'impresa

⁴⁰ Abbracciano la seguente tesi diversi autori: Fauquet (1948), Marchini (1977), Pacciani (1979).

⁴¹ Per Fauquet le impresa di servizio possono essere di diverso tipo:

- dipendenti da collettività pubbliche;
- dipendenti da collettività di carattere privato, ma istituite a titolo obbligatorio;
- dipendenti da società ed associazioni filantropiche;
- costituite e gestite dagli utenti medesimi che si sono associati liberamente (tra queste le imprese cooperative).

⁴² Con il termine utente d'impresa Fauquet indica “*una corrispondenza diretta tra l'oggetto dell'impresa e la natura particolare dei bisogni che essa può soddisfare*” gli utenti possono essere parte “*delle tre categorie: utenti compratori, utenti venditori, utenti lavoratori*”.

⁴³ “*Create e amministrare allo scopo di trarne il maggior profitto*” (Fauquet, 1948).

cooperativa il presupposto logico della “gestione di servizio” intendendo con questa l’offerta ai soci, da parte dell’impresa, di servizi diversi da quello di procurare la messa a frutto di un apporto di capitale risparmiato (e proprio questo incorpora il servizio reso ai soci dalle imprese di società commerciali di tipo lucrativo cioè quelle caratterizzate da una gestione di resa).

La Marchini, è stata, infatti, la prima a proporre il concetto di cooperativa con finalità mutualistiche e ad avere sottolineato come il profitto, seppur non rappresenti l’obiettivo primario dell’agire cooperativo (e quindi l’obiettivo ultimo della cooperativa), rappresenta comunque la fonte dello sviluppo, della durabilità e dell’autonomia dell’impresa e il mezzo necessario per garantirne quindi, le condizioni di esistenza (principio del *going concern*). Il profitto nasce dai collegamenti che intercorrono tra l’economia dell’impresa in sé e l’economia particolare dei singoli soci che la costituiscono che si assumono il rischio economico generale d’impresa e che sono opportunamente remunerati ex-post (è proprio mediante il riappropriarsi di questa remunerazione successiva⁴⁴ che si riesce a raggiungere l’equilibrio aziendale⁴⁵). Si oppone, quindi, vistosamente alla dottrina classica che presuppone l’autonomia dell’impresa cooperativa dalle economie dei singoli soci e il conseguimento, da parte della cooperativa, di un obiettivo privilegiato, il profitto, al pari delle imprese capitalistiche.

La vera differenza che intercorre tra le due tipologie di imprese (cooperativa e capitalistica) deve essere ricercata, principalmente, negli elementi soggettivi e sociali che la cooperativa assume dal momento della sua costituzione.

In tabella 4 è presente uno schema riassuntivo dei principali sostenitori e degli assunti di base della dottrina mutualista.

⁴⁴ Si intende l’acquisizione da parte dei soci della differenza positiva tra ricavi e costi.

⁴⁵ “La cooperativa verificherà il suo equilibrio oggettivo, quando la differenza (che rappresenta il profitto che i soci fanno proprio, non in quanto capitalisti, ma in quanto produttori e consumatori) si una quantità minima, ma le prospettive facciano intravedere la possibilità che la sua misura evolva in senso favorevole sino a raggiungere un livello equo” (Marchini, 1977).

Tabella 4: la dottrina mutualista dell'impresa cooperativa.

DOTTRINA MUTUALISTA dell'impresa cooperativa	
Principali sostenitori	Assunto di base
<u>Fauquet, 1948</u>	impresa cooperativa quale impresa di servizio da rendere ai soci
<u>Marchini, 1977</u>	specificità dell'impresa cooperativa: profitto ed autonomia cooperativa (tratta le sole unità cooperative pure)
Altri studiosi che hanno approfondito il tema: Pacciani, 1979	

La Marchini distingue tra cooperativa di tipo puro e cooperativa spuria, indicando con le prime quelle in cui si svolgono “*atti di scambio nel mercato concorrenziale in entrambe le fasi terminali del suo circuito produttivo: fornitori dei suoi fattori o consumatori dei suoi prodotti sono i soci della società che la regge*”. Nelle cooperative pure, che rappresentano la tipologia di cooperativa da lei analizzata e studiata, si acquisiscono i fattori produttivi dai soci stessi, perciò internamente alla cooperativa, ed inoltre non è presente alcuna minimizzazione dei costi ma bensì la finalità principale è la valorizzazione dell'apporto iniziale dei soci (che rappresenta il vero fine istitutivo della cooperativa). Nelle cooperative spurie, invece, si svolgono scambi con il mercato, per cui non si parla solo di economie dei soci ma anche di economie esterne con terzi soggetti non soci.

1.4.3 La dottrina economico-sociale dell'impresa cooperativa

Il terzo filone d'indagine scaturisce negli anni settanta dagli studi di Maticena. Lo studioso, infatti, sviluppa un percorso di analisi in cui l'impresa cooperativa persegue molteplici obiettivi di ordine socio-economico: in particolare, egli evidenzia i due momenti chiave dell'operatività cooperativa nel momento economico e in quello sociale.

Nei suoi scritti, infatti, l'impresa cooperativa viene definita quale *“istituto economico che si regge su norme di corretto comportamento gestionale (rispetto al vincolo di equilibrio economico dinamico cioè autosufficienza economica, finanziaria e patrimoniale) finalisticamente orientato però al perseguimento di una pluralità di obiettivi d'ordine socio-economico⁴⁶”*. Un'ulteriore definizione di impresa cooperativa che lo stesso autore mutuava dagli studi di Zan S. (1990), la identifica quale impresa orientata alla produzione di beni e servizi, che si esplica mediante il lavoro e/o gli apporti dei soci, a favore di soggetti terzi (soci e/o non soci). In questa particolare tipologia di impresa si verifica che:

- il socio apporta capitale di rischio (limitato);
- l'impresa si caratterizza per un orientamento interno (esplicitato mediante la democraticità) ed uno esterno (esplicitato mediante la mutualità e la solidarietà).

A lato di un utile economico le cooperative devono perseguire anche un utile sociale che rappresenta un'utilità economica differita legittimante il loro agire e determinante condizioni di continuità aziendale nel tempo.

L'utile sociale si presenta così come il mezzo tramite il quale si esplica la finalità principale dell'impresa cooperativa: perseguire obiettivi di carattere socio-economico.

Questa tesi, che sembra avvicinarsi alla dottrina mutualista dell'impresa cooperativa, se ne distacca quando sottolinea come le imprese cooperative

⁴⁶ Matacena, nei suoi scritti, sottolinea come, da tale definizione emergano tre aspetti rilevanti per l'inquadramento del fenomeno cooperativo:

- l'attività cooperativa è costituita da due momenti (o obiettivi) fondamentali: quello economico e quello sociale che non possono essere separati;
- l'essenza cooperativa deve essere valutata alla luce della rilevanza che riveste il movimento cooperativo e quindi la cooperativa non può essere analizzata disgiuntamente dall'intero sistema cooperativo;
- la rilevanza dell'azione cooperativa sul benessere dei soci e anche della collettività tramite la considerazione del *“sistema dei valori economici e non”* che dominano la collettività in una determinata epoca storica.

funzionino in maniera analoga a quella capitalistica (in base alla tesi dell'autore le cooperative presenterebbero, così come le imprese capitalistiche, un carattere di imprenditorialità⁴⁷) e come abbiano, però, rispetto a questa un finalismo sociale connaturato all'essere forma cooperativa che si manifesta nella creazione di benessere collettivo (si presenta, quindi, un graduale distacco dalla visione mutualista verso una maggior caratterizzazione dell'alveo cooperativo sotto forme di alterità sociale).

Secondo il pensiero dello studioso, la cooperativa, quindi, possiede le seguenti peculiarità, così riassumibili:

- a) la natura particolare del rapporto che lega il socio alla cooperativa;
- b) i riflessi del rapporto socio-cooperativa sull'attività e sul funzionamento della cooperativa nei suoi momenti economico/mutualistico/sociale;
- c) l'orientamento al profitto economico e sociale (deve perseguire un utile economico, ma non solo) per poter convergere verso un *“finalismo multiplo dell'impresa cooperativa”* (Matacena, 2005);
- d) il finalismo multiplo al quale converge l'impresa cooperativa deve adattarsi, in maniera diacronica, ai mutamenti che intervengono nell'ambiente economico e non;
- e) la finalità sociale della cooperativa e le modalità di remunerazione degli apporti sociali;

Secondo questa dottrina qualora ci si riferisca al finalismo multiplo (economico e sociale) dell'impresa cooperativa e al suo adattamento all'ambiente circostante non si può non tener conto che *“l'obiettivo cooperativo è il risultato di un'azione*

⁴⁷ L'imprenditorialità è vista, infatti, dallo studioso quale *“fattore primario di crescita economica”*, che consisterebbe nell'innovare cioè essere in grado di sfruttare le opportunità economiche che derivano dall'introduzione di nuovi prodotti/processi, dall'apertura a nuovi mercati, dall'utilizzo di risorse alternative.

gestionale volta a ricercare l'adeguato equilibrio tra efficacia economico-aziendale ed efficacia politico-sociale" (Matacena, 2005).

All'interno della presente teoria, si possono individuare quattro modelli principali di cooperativa:

- cooperativa eterodiretta;
- cooperativa codipendente integrata;
- cooperativa a conduzione manageriale;
- cooperativa volta al lucro.

Tale suddivisione delle realtà cooperativa trova la sua peculiarità fondamentalmente in alcuni elementi: diversi livelli di rapporto socio/cooperativa, dimensioni aziendali, legame più o meno stretto dell'azienda con il movimento cooperativo. I presupposti di tale suddivisione verrà approfondita nel proseguo del presente lavoro.

Tale teoria postula il collegamento della cooperativa con il movimento quale momento fondamentale dell'agire cooperativo in quanto è lo stesso che ne indirizza e orienta l'attività (la cooperativa, molto spesso, è manifestazione del movimento cooperativo che ha diritto e può intervenire nel governo della stessa).

In tabella 5 è presente uno schema riassuntivo dei principali sostenitori e degli assunti di base della dottrina economico-sociale.

Tabella 5: la dottrina economico-sociale dell'impresa cooperativa.

DOTTRINA ECONOMICO-SOCIALE dell'impresa cooperativa	
Principali sostenitori	Assunto di base
<u>Matacena, 1990</u>	finalismo cooperativo multiplo: sociale ed economico con continuo adattamento all'ambiente esterno
Altri studiosi che hanno approfondito il tema: Marano, Travaglini	

1.5 Considerazioni conclusive sulle teorie cooperative

Le teorie o le “*posizioni polarizzanti*” (Zan, 1990) esistenti sull’impresa cooperativa possono essere così brevemente riassunte:

- *aziendalista classica*; per la quale l’azienda cooperativa sarebbe del tutto simile all’azienda capitalistica moderna. L’azienda cooperativa si pone quale obiettivo finalizzante il reddito e il conseguimento di congrui livelli di remunerazione dei soci così come qualsiasi altra forma di azienda di stampo capitalistico. Le uniche differenze riconosciute riguardano l’assetto istituzionale e la specificità nell’esercizio della funzione imprenditoriale svolta dai soci (Tessitore, 1968);
- *aziendalista-mutualista*; alcuni autori sostengono l’assoluta diversità e peculiarità dell’impresa cooperativa rispetto a quella di tipo capitalistico soprattutto in termini di fini e di autonomia aziendale. Il profitto, pur essendo un obiettivo che l’azienda persegue in via secondaria, serve come mezzo per garantirle condizioni di esistenza e di sviluppo (Marchini, 1977). L’azienda cooperativa deve essere a servizio dei propri soci e questo la rende un’impresa di servizio con finalità mutualistica;
- *aziendalista-mutualista-sociale*; le aziende cooperative nonostante dispongano di modelli gestionali affini e simili rispetto alle altre aziende hanno una specificità legata alla loro essenza sociale, oltre che economica; l’alterità della cooperativa non si esplica solo nell’aspetto di mutualità ma “*quanto piuttosto nell’agire cooperativo strettamente collegato al benessere collettivo, richiedendosi semmai la verifica di efficacia, dell’impresa cooperativa e di quella privata,*

su di un ambito di confronto differente, ambito di cui il mercato è solo una parte” (Matacena, 1990).

Le diverse posizioni dottrinali evidenziate e riassunte nel presente paragrafo sembrano cogliere una maggiore o minore vicinanza della cooperative all’impresa capitalistica delineandone così le possibili diversità e/o peculiarità. La prima teoria nasce in un momento storico in cui il fenomeno cooperativo, ancora poco studiato e analizzato in economia aziendale, assimila i tratti fondamentali dell’impresa cooperativa a quella capitalista non riconoscendo il ruolo che la stessa rivestiva in termine di beneficio del socio e della collettività. Pantaloni riscontra un’assoluta coincidenza tra interessi cooperativi dei soci e interessi capitalistici dei partecipanti all’impresa generica. Soltanto Tessitore, nel corso degli anni sessanta, coglie una prima diversità del modello cooperativo: ossia la sua funzione di imprenditorialità collettiva, le modalità del dipanarsi degli interessi dei soci ed altri aspetti riconducibili all’assetto istituzionale cooperativo.

Dalla posizione del Tessitore si passa alla visione della Marchini che, utilizzando la concezione di Fauquet, intende l’impresa cooperativa quale impresa di servizio non autonoma rispetto alle economie dei singoli soci e avulsa da alcune specificità proprie che risiedono nel suo aspetto di mutualità e di orientamento al benessere dei soci e non al profitto.

La posizione dottrinale economico-sociale (Matacena, 1990) parrebbe avvicinarsi alla corrente aziendalista classica con riferimento alla specificità cooperativa ricavabile nel suo assetto istituzionale (Tessitore, 1968) e al contempo avvicinarsi anche alla dottrina mutualista in merito alla considerazione della mutualità cooperativa e dell’orientamento cooperativo verso forme di responsabilità sociale (Marchini, 1977).

1.6 L'impresa cooperativa: i principi fondanti e le finalità istituzionali

Nella Dichiarazione di identità cooperativa approvata dal XXXI Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (A.C.I.) tenutosi a Manchester nel settembre 1995, viene tracciata la peculiarità dell'impresa cooperativa individuata quale “*associazione autonoma di individui*” che si uniscono in maniera volontaria con il fine di soddisfare i propri bisogni che possono essere di natura economica, sociale o culturale per creare una società di “*proprietà comune e democraticamente controllata*”. Vengono anche menzionati i valori primari che la regolano ossia l'autosufficienza, l'autoresponsabilità, la democrazia, l'eguaglianza, l'equità e la solidarietà.

L'impresa cooperativa appare così, per sua natura, un'*azienda mutual oriented*, forma imprenditoriale volta a garantire benefici diretti a soddisfare bisogni di particolari categorie di soggetti diversi dagli azionisti (mission delle aziende for profit) e dalla collettività tutta (mission delle aziende non profit). L'impresa cooperativa, infatti, nasce con l'obiettivo di creare un beneficio cooperativo (altresì definito anche beneficio mutualistico), ossia l'insieme di vantaggi assunti dal socio apportatore. Cerchiamo di individuare i principi cooperativi che la “animano”, le linee guida del comportamento cooperativo che la rendono un'impresa *sui generis*. Tra questi ultimi possiamo citare i più noti e quelli che rappresentano i pilastri della cooperazione e gli elementi che ne determinano, almeno in parte, i caratteri di tale alterità:

- a) *mutualità*: principio cardine dell'attività cooperativa che si sostanzia nello scambio mutualistico inteso quale meccanismo tramite il quale la cooperativa nasce e si sviluppa in relazione agli apporti dei soci e cerca di attuare la massimizzazione della valorizzazione degli apporti stessi. Si tratta di “*un'attività economica diretta a fornire beni e servizi ai soci con la minor spesa possibile e senza intenti speculativi*” (Matacena, 2005). La mutualità

diviene, quindi, il fine scatenante mediante il quale si innesca il rapporto socio-cooperativa e mezzo tramite il quale si regolano, da un lato, i rapporti tra i soci e la cooperativa evitandone l'approccio speculativo e, dall'altro, i rapporti tra la cooperativa e il mercato evidenziando il carattere di correzione dei meccanismi di mercato attuati dalla cooperativa stessa. Mutualità il cui fine si concretizza nella distribuzione del ristorno ai soci, ossia il *plus* che spetta al socio per l'apporto mutualistico effettuato;

- b) *socialità e/o solidarietà*: da intendersi come “*sentimento comune di vicendevole aiuto*” (Matacena, 2005) che può arrivare ad assumere, nei suoi tratti più “estremi”, i connotati di vera e propria attività connessa e contigua a quello dello Stato sociale; in questo caso diviene una cooperativa sociale. In particolare, la socialità è connaturata all'impresa cooperativa e si sostanzia in: tutela delle attività economiche marginali, presenza sul mercato di nuovi attori economici diversi dall'imprenditore presente nelle aziende for profit e dall'imprenditore collettivo nelle aziende non profit, eliminazione di una fase del processo produttivo (che determina il sorgere di rendite di remunerazione);
- c) *democraticità*: se mutualità e solidarietà si riflettono sulle relazioni esterne la democraticità, invece, caratterizza l'impresa internamente facendo sì che la stessa sia la rappresentazione di una forma imprenditoriale collettiva i cui soci esercitano direttamente la funzione imprenditoriale ma il cui controllo dell'operato viene sottoposto al vaglio dei soci/utenti e della collettività tutta. Questa forma di imprenditorialità cooperativa, se da un lato garantisce una maggior democraticità e dialogo interno, dall'altro comporta anche il sorgere di una maggior complessità organizzativa che ha riflessi sulla gestione e organizzazione aziendale determinando evidenti ritardi decisionali a causa della numerosità dei soci che detengono il governo dell'impresa.

Oltre ai sopra menzionati principi cooperativi fondamentali possiamo introdurre anche gli altri principi (non meno importanti) che generano, insieme ai precedenti, importanti implicazioni sugli assetti istituzionali, di gestione e di controllo:

- a) *porta aperta* o adesione volontaria nella cooperativa: tutti coloro che vogliono partecipare all'esercizio dell'impresa cooperativa possono farlo nei limiti connessi alla tipologia di impresa e alle sue logiche di gestione o di funzionamento. Per alcune cooperative, sono previsti, infatti, criteri selettivi all'ingresso connessi ad esempio al pagamento di una quota monetaria, all'obbligo di permanere in azienda un certo intervallo temporale o alla richiesta di somministrazione al vaglio del Consiglio di Amministrazione o dell'Assemblea;
- b) *una testa, un voto* o controllo democratico da parte dei soci. I soci, infatti, partecipano attivamente alla gestione della cooperativa e stabiliscono chi debba, fra loro, amministrare i beni dei soci stessi internamente alla società. I soci, nelle cooperative di primo grado, hanno uguali diritti di voto (voto capitario) e partecipano al processo decisionale indipendentemente dalle quote o azioni possedute;
- c) *contribuzione economica dei soci* nella cooperativa: i soci sottoscrivono quote di capitale della cooperativa e, qualora previsto, possono percepire un interesse limitato sul capitale sottoscritto.
- d) *autonomia e indipendenza* della cooperativa rispetto alle altre imprese. Il controllo della cooperativa è affidato ai soci i quali devono garantire anche la sua sopravvivenza autonoma e indipendente;
- e) *promozione e comunicazione dei valori cooperativi*. Le cooperative devono comunicare alla collettività i valori e la cultura cooperativa e i benefici da essa ricavabili;
- f) *educazione e formazione dei soci*. La cooperativa deve occuparsi dell'educazione e della formazione dei propri soci, dei manager e del personale

in modo che si attua una gestione orientata verso forme di sempre maggiore competitività;

- g) *collaborazione e cooperazione tra cooperative;*
- h) *azioni rivolte alla creazione di benessere nella società.* La dimensione solidaristica è particolarmente evidente nell'impresa socialmente responsabile.

“L’IMPRESA COOPERATIVA VINICOLA QUALE OGGETTO DI STUDIO”

2.1 L’impresa cooperativa vinicola quale oggetto di studio: un’interpretazione alla luce degli studi economico aziendali....38

2.2 La mutualità della cooperativa vinicola....41

2.3 La cooperativa vinicola nella classificazione delle cooperative....44

2.4 Le modalità operative di conferimento dell’uva ai soci: il caso della cantina sociale “Viticoltori in Avio”....53

“Tutte le evoluzioni che conosciamo vanno dal vago per arrivare al definito”

Charles Sanders Peirce

2.1 L’impresa cooperativa vinicola quale oggetto di studio: un’interpretazione alla luce degli studi economico aziendali

Le cooperative vinicole nascono in Italia all’inizio del 1900 per lo più nell’area settentrionale della penisola con la volontà, da parte di singoli imprenditori, di sperimentare una nuova forma di impresa associativa che avrebbe garantito una sicura crescita economica e culturale⁴⁸.

⁴⁸ “Motivi ideali o emozionali di solidarietà sociale e motivi ideologici di cambiamento di un ordine economico di tipo capitalistico-privato in un altro di tipo cooperativo o diverso hanno non di rado accompagnato, talvolta con professioni di fede, e accompagnano tuttora la formazione di cooperative e l’esercizio di aziende cooperative, in presenza di un minimo di accettabilità sul piano economico”, (Campanini, 1974).

Le motivazioni che hanno spinto la nascita della cooperative agricole si ritrovano in Maticena (1990) che sottolinea come siano nate per ottenere vantaggi di:

- riduzione dei costi di transazione;
- innovazione (know how);
- maggior coordinazione sulla catena del valore;
- riduzione dell’incertezza dovuta al rischio ambientale.

“L’associazionismo cooperativo va essere inteso, almeno originariamente, come un atteggiamento di difesa e di sviluppo (culturale, sociale oltreché economico) assunto da gruppi di soggetti per poter affermare i valori della solidarietà e della mutualità; certi che questa logica abbia trovato naturalmente una forma di possibile realizzazione mettendo in comune risorse economiche (beni e

La cooperativa vinicola è una particolare tipologia di impresa, una cooperativa agricola⁴⁹ che si occupa principalmente della trasformazione del prodotto agricolo conferito dai soci (l'uva) perseguendo la valorizzazione del conferimento al socio⁵⁰ ad un prezzo maggiormente remunerativo rispetto a quello che esso riuscirebbe ad ottenere sul mercato. Le diverse cantine sociali si occupano, così, di regolare, secondo diverse modalità (regolamento interno, norme di conferimento modificabili di anno in anno, ecc.) il rapporto tra il socio conferente e la cantina⁵¹.

Quale attività agricola, la cooperativa vinicola, al pari di qualsiasi altra impresa agricola, presenta un grado di rischio più elevato rispetto ad altre realtà produttive, in relazione al contesto ambientale esterno difficilmente "domabile" da parte dell'uomo⁵²; è inoltre legata a condizioni sociali, dei piccoli proprietari terrieri e della tradizione della proprietà della terra che determinano particolari forme di

servizi reali e personali), allo scopo di ottenere una qualche forma di produzione, diretta a procurare ad ogni membro del gruppo un miglioramento delle condizioni ed un avanzamento di ordine economico, sociale e culturale" (Matacena, 1990). Più avanti, lo stesso autore, pone l'accento sulla funzione economica originaria delle diverse tipologie cooperative che, in quelle di stampo agricolo, è garantire l'acquisizione dei prodotti agricoli dei soci a prezzi maggiormente remunerativi rispetto a quelli che otterrebbero sul mercato.

Tra gli altri studiosi che si sono occupati del fenomeno cooperativo è da ricordare anche G. Friedmann assertore dello sviluppo della cooperativa di trasformazione dei prodotti agricoli in genere ed in particolare delle cantine sociali cooperative (in *"Cantine Sociali"*, Accademia Nazionale di agricoltura, Clueb, Bologna, 1978).

⁴⁹ *"L'agricoltura viene comunemente definita il complesso delle attività produttive comprendenti ogni forma di coltivazione del terreno (ivi inclusa l'attività forestale) e di allevamento del bestiame, strettamente legata alla prima attività. Non si intendono agricole quelle attività di trasformazione di prodotti agricoli le quali, pur legate ad esse, appartengono all'autonomo settore industriale, assumendo spesso la denominazione di industrie agricole"* (Paolone, 1990).

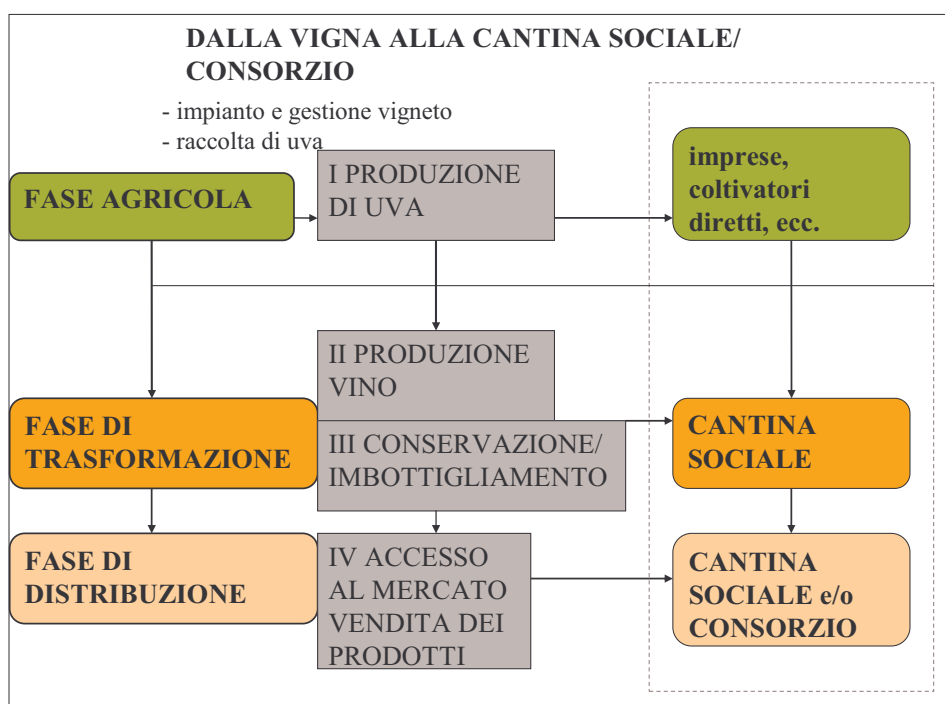
⁵⁰ Matacena individua questo processo con il nome di *"valorizzazione del conferito sociale"* rappresentante il meccanismo con il quale si attua operativamente il rispetto del vincolo di mutualità interna, requisito chiave e guida dell'operare cooperativo. La valorizzazione del conferito sociale, ossia del prodotto agricolo che il socio conferisce nella cooperativa, che deve essere piena espressione della mutualità interna di una cooperativa agricola, soggiace però ad alcuni vincoli e norme "operative" che vengono enunciate, quale esempio, nel caso della cantina sociale trentina *"Viticoltori in Avio"*, scheda di approfondimento 1.

⁵¹ Per capire i meccanismi che regolano il rapporto socio-cantina, nella presente ricerca viene trattato un breve caso aziendale della cantina sociale *"Viticoltori in Avio"*, scheda di approfondimento 1.

⁵² Si fa riferimento, in questo caso, al rischio ambientale che, nelle imprese agricole affianca il normale rischio di impresa. Con il termine rischio ambientale si intende il fatto che l'attività agricola, per sua natura, viene esercitata all'aperto e non è facilmente controllabile dall'uomo; se, infatti, il rischio d'impresa può essere controllato e monitorato attraverso un'attenta programmazione della gestione (dal punto di vista economico, patrimoniale e finanziario), per il rischio ambientale non valgono le stesse considerazioni.

gestione e conduzione generando un grado di elevata specializzazione difficilmente ritrovabile in altre realtà. Le fasi, le attività e gli attori interessati nella produzione di vino nella cantina sociale e nel consorzio vengono descritte in figura 1.

Figura 1: le fasi, le attività e gli attori interessati nella produzione di vino in una cantina sociale e/o consorzio.



Accanto all'attività principale di trasformazione si attua, all'interno delle cooperative, anche quella di imbottigliamento, conservazione e l'attività commerciale (di vendita diretta e indiretta del vino sfuso e in bottiglia).

In particolar modo si presentano due principali soluzioni:

- le cooperative che svolgono la produzione e la trasformazione e che vendono direttamente il prodotto intermedio o finale;

- le cooperative che svolgono la produzione e la trasformazione e che trasferiscono il prodotto intermedio o finale a strutture di II livello che si occupano della loro commercializzazione.

Così, se a monte del processo di produzione, ossia l'impianto del vigneto, la gestione dello stesso e la vendemmia vengono svolte dai singoli soggetti (persone fisiche, persone giuridiche, imprese individuali), la cooperativa vinicola di occupa dell'attività di trasformazione che richiede competenze organizzative e gestionali proprie; in alcuni casi, svolge anche l'attività di commercializzazione in cantina (vendita al dettaglio e/o all'ingrosso di vino in bottiglia o sfuso) e all'esterno. In altri casi, si verifica che la cantina sociale non si occupi direttamente della commercializzazione che viene svolta così da strutture ad essa dedicate rappresentanti i consorzi cooperativi di secondo grado.

Nella cooperativa di primo grado i soci possono essere rappresentati da persone fisiche (piccoli agricoltori) o da persone giuridiche anch'esse di piccole dimensioni e l'attività che svolge la cooperativa è per lo più attinente alla produzione, trasformazione e imbottigliamento. Nelle cooperative di secondo grado (ossia i consorzi cooperativi) l'attività che si compie può riguardare tutte le altre fasi della lavorazione (la trasformazione può avvenire, infatti, nelle cantine sociali), la conservazione e l'imbottigliamento e la fase commerciale ossia la conseguente distribuzione del prodotto ottenuto sul mercato.

2.2 La mutualità della cooperativa vinicola

Considerando, quindi, la tipologia di impresa cooperativa e rifacendosi alla concezione di matrice economico-sociale, la cooperativa viene considerata quale associazione autonoma di individui che si uniscono per soddisfare i propri bisogni di diversa natura (economici, sociali e culturali) attraverso l'istituzione di una società di proprietà comune a controllo democratico con l'obiettivo principale di svolgere un'attività mutualistica che deve realizzarsi principalmente nei confronti

dei propri soci (mutualità interna) con evidente ricaduta verso forme di mutualità esterna non conforme, però, (così come nella cooperazione di stampo sociale) a forme di spinta solidarietà cooperativa. Infatti, seppur *“il tipo cooperativo di azienda può comunque trovare sviluppo, come dimostra la realtà odierna, nell’ambito di diversi sistemi di ordinamento economico-sociale”* (Campanini, 1974), la cooperativa vinicola si orienta verso una forte mutualità interna molto spesso a scapito però di un’elevata mutualità esterna⁵³.

Gli aspetti della mutualità esterna di una cooperativa vinicola possono ritrovarsi in relazione ad una forma di socialità connaturata alla tipologia di attività sviluppata (ossia quella agricola) e alla forma di impresa (ossia quella cooperativa).

Marano e Maticena (2006) riconoscono nel movimento cooperativo l’esistenza di una forma di mutualità esterna anche per le cooperative di più grandi dimensioni in cui *“una comune identità d’intenti che fa vivere ai soci il gruppo come espressione di una vocazione sociale che, tramite l’azione svolta dalle singole unità cooperative, permette il raggiungimento di obiettivi extraziendali e extraeconomici, obiettivi cioè proiettanti l’attività di tutti i operatori verso una funzione sociale di ordine collettivo, riconoscendo ai soci, ai vertici del movimento, la capacità di identificare le strategie necessarie affinché quest’ultima si realizzi: socialmente si ha un gruppo che attraverso i faticosi meccanismi associativi, partecipa ad individuare e definire strategie globali d’ordine extraeconomico”*. Maticena, infatti, pone la mutualità interna della cooperativa a fianco della crescita economico-sociale della collettività, crescita attuabile solamente grazie alla spinta della cooperazione in un’ottica politica e di movimento.

⁵³ Secondo Maticena (1990) la mutualità interna, qualora sia raggiunta, può a sua volta portare a miglioramenti a monte e a valle dell’attività svolta dall’impresa, miglioramenti che possono avere effetti sull’intera filiera e rappresentare così il modo per poter raggiungere l’obiettivo di mutualità extraziendale.

In figura 2 viene schematizzata la duplice consistenza della mutualità interna ed esterna di una cooperativa vinicola in relazione all'attività e alla centralità assunta dal movimento cooperativo.

Figura 2: Mutualità interna ed esterna nella cooperativa vinicola.



Nella cooperativa vinicola, inoltre, è presente quella particolare forma di socialità che deve ricondursi ai collegamenti che si presentano tra attività produttiva agricola e fattori ambientali, cioè nei rapporti che nascono e si sviluppano tra sistema aziendale/ sistema agricolo/ sistema naturale e nella mancanza di sostenimento di costi sociali quali quelli dovuti, ad esempio, all'inquinamento o depauperamento delle risorse naturali. In particolare, per dare una definizione di cooperativa agricola possiamo dire che *“è il risultato di una forma di associazionismo integrativo di più imprese agricole posta in essere per raggiungere uno sviluppo sul mercato di determinate produzioni ottenute presso i*

singoli ordinamenti produttivi delle imprese originarie. Essa rappresenta cioè, specie la cooperativa agricola di trasformazione e/o commercializzazione, un'aggregazione di più imprenditori agricoli titolari singolarmente di funzioni produttive tipicamente di piccole dimensioni e a conduzione familiare" (Matacena, 1990).

Secondo Matacena, infatti, la cooperativa nasce per evitare il processo di *"marginalizzazione/espulsione dall'ambiente economico di determinate figure imprenditoriali"* non più capaci di competere sul mercato in maniera autonoma.

2.3 La cooperativa vinicola nella classificazione delle cooperative

La letteratura esistente in materia cooperativa permette di iniziare questa trattazione enunciando e approfondendo le diverse classificazioni esistenti delle cooperative agricole ed, in particolare, di quelle vinicole.

Nella realtà delle imprese di tipo cooperativo, possiamo distinguere tre tipologie di cooperative a seconda delle caratteristiche che legano i soci alle cooperative (Zan S., 1983):

- *cooperative di lavoro* che hanno tra i soci gli stessi lavoratori. Possono occuparsi della produzione di beni o dell'erogazione di servizi;
- *cooperative di utenza* che hanno tra i propri soci i clienti che devono soddisfare quel particolare bisogno in relazione al prodotto o servizio offerto (ad esempio le cooperative di consumo);
- *cooperative di supporto* che rappresentano il punto di incontro tra individui che gestiscono una propria impresa (di solito di piccole dimensioni e per lo più di natura familiare) e che servono per migliorare le condizioni in cui i singoli imprenditori svolgono la propria attività economica.

La cooperativa vinicola rappresenta una realtà assimilabile alla cooperativa di supporto al pari ad esempio anche di quelle ortofrutticole e di quelle olearie (potremmo dire che è proprio in questa categoria che si ritrova la cooperativa agricola).

Quale cooperativa di supporto, la cooperativa vinicola è divenuta, con il passare del tempo, una realtà che ha saputo competere sui mercati locali, nazionali e, negli ultimi anni, anche internazionali; si è passati, infatti, dalla piccola dimensione e da una struttura di gestione elementare a forme di cooperativa di più elevate dimensioni, con ampia base associativa, con una buona organizzazione interna e con la strutturazione di sistemi gestionali complessi al pari di qualsiasi altra impresa capitalistica evoluta.

Le cooperative che operano nel settore agro-alimentare, possono essere suddivise, a seconda delle caratteristiche, dei requisiti e delle finalità della base sociale, in due categorie di cooperative a cui corrispondono anche schemi gestionali e organizzativi dissimili: *cooperazione di produzione* e *cooperazione di servizio* (Arzeni e Sotte, 1997).

Le cooperative di produzione sono ad esempio quelle di conduzione dei terreni, nella quale i singoli lavoratori agricoli costituiscono una cooperativa con lo scopo di gestire collettivamente, in affitto o in proprietà, uno o più fondi per occupare gli associati e volta a garantire, grazie alla cooperativa stessa, una congrua remunerazione per il lavoro svolto.

Le cooperative di conduzione di terreni possono poi essere a “*conduzione unita*” qualora i soci decidano di unire tutti i propri terreni e coltivarli in forma comune o a “*conduzione divisa*” se i singoli soci, decidendo di mantenere separate le proprie aziende, organizzano in forma comune alcuni servizi come ad esempio la possibilità di utilizzare, da parte dei soci della cooperativa, macchinari e mezzi di produzione comuni.

Tra le cooperative di produzione ricadono anche le stalle sociali, costituite da singoli produttori agricoli che conferiscono la materia prima (il foraggio) ad una

stalla nella quale viene allevato il bestiame di proprietà dei singoli soci. La remunerazione dell'apporto sociale (il foraggio) avviene successivamente in base al valore di trasformazione realizzato, dato dalla differenza tra la vendita derivante dai prodotti ottenuti grazie all'allevamento e i costi per il mantenimento dell'allevamento stesso (costi dell'area zootecnica). Le stalle sociali possono racchiudere al loro interno alcune attività (come nel caso dell'approvvigionamento del foraggio e dell'allevamento) o un ciclo di attività (come ad esempio l'acquisto in comune di mezzi di produzione, lavorazione sui terreni dei soci, ecc.).

E' possibile parlare di cooperazione di produzione anche nei settori dell'apicoltura e nel settore ittico.

Le cooperative di servizio sorgono con la finalità di soddisfare i propri membri mediante l'erogazione di servizi utili ai singoli associati così che i produttori agricoli possono ottenere il vantaggio di integrare o completare mediante la cooperativa le fasi a monte o a valle della produzione, quali l'acquisto delle materia prima o la distribuzione del prodotto. Ancora, sono cooperative di servizio quelle imprese che concentrano su di sé alcune fasi del processo di lavorazione o trasformazione dei prodotti conferiti dai soci per ottenere un miglior collocamento sul mercato. Si tratta proprio delle cantine sociali, nelle quali i soci conferiscono l'uva per la sua trasformazione, lavorazione e commercializzazione mediante anche la gestione in comune degli impianti di vinificazione, le vasche di pigiatura, e i mezzi necessari per lo svolgimento delle suddette attività. Il prodotto conferito in cantina sottostà a rigidi controlli qualitativi e quantitativi e viene remunerato in relazione alla differenza tra il valore generato dalla sua trasformazione e collocazione del prodotto sul mercato e il valore della materia prima conferita.

Identificando, quindi, la cooperativa vinicola quale cooperativa di supporto e/o di servizio, la stessa è volta alla valorizzazione delle risorse economiche e professionali dei soci non altrimenti utilizzabili a causa della frequente inadeguatezza della propria singola iniziativa produttiva e per le carenze di idonee risorse finanziarie, organizzative e tecnologiche ed è proprio nelle "qualità"

intrinseche del rapporto socio/cooperativa che si ritrova la differenza principale tra la cooperativa e l'impresa privata (Matacena, 1990).

Altri esempi di cooperazione di servizio sono le latterie o caseifici sociali in cui si procede alla lavorazione del latte e alla produzione di formaggi, panna, burro, ed altri prodotti alimentari, gli oleifici sociali, le cooperative ortofrutticole e i macelli cooperativi.

La particolare natura del rapporto che si instaura tra i soci e la cooperativa fa sì che i singoli soci si trasformino in duplici finanziatori della cooperativa in quanto apportano quote sociali (finanziatore "proprio"), dilazionano la riscossione della liquidazione del loro apporto ed inoltre apportano mezzi monetari, distorti dalla propria unità economica finanziando così direttamente la cooperativa (in veste di finanziatore "esterno"). E' proprio il rapporto che si instaura tra il socio e la cooperativa che permette una gestione finanziaria più elastica ed una struttura patrimoniale equilibrata (Matacena, 1990).

All'interno dell'universo cooperativo sono presenti quattro modelli di impresa, che nascono in funzione del rapporto che intercorre tra il socio e la cooperativa (centrale nella caratterizzazione della cooperativa rispetto all'impresa privata) rapporto che subisce delle modifiche a seconda del livello di crescita dimensionale della stessa (Matacena, 1990):

- *cooperativa eterodiretta*; il socio è centrale nell'attività aziendale ed influenza le decisioni che vengono prese dalla tecnostruttura della cooperativa (la struttura organizzativa interna è debole e poco formalizzata e spesso composta in gran parte dagli stessi soci). Il socio, quale figura centrale rappresenta il "*democratico comproprietario della cooperativa*" a cui spettano le scelte economiche e gestionali, egli dirige di fatto la cooperativa ossia "*risponde alle esigenze delle unità associate alla cooperativa (eterodirezione dell'unità cooperativa)*". Si tratta di cooperative aventi dimensioni ridotte con modesta organizzazione interna, la cui finalizzazione è rappresentata

principalmente dalla massimizzazione del valore dei conferimenti sociali. Dai soci stessi dipendono la sopravvivenza e l'operare economico dell'impresa in quanto sono gli stessi che si preoccupano di apportare, in maniera costante nel tempo, i singoli fattori produttivi e un flusso di fonti finanziarie dirette e indirette così da rendere minimo il rapporto tra la cooperativa e terzi soggetti esterni alla base sociale. L'obiettivo della cooperativa è perciò quello di minimizzare i suoi costi interni di gestione mantenendo la continuità aziendale nel tempo garantita da equilibrio finanziario perdurante in ogni istante e un equilibrio economico nel medio lungo termine. Questo modello entra in crisi quando si verifica una crescita dimensionale dell'unità cooperativa a causa di un allargamento della base sociale;

▪ *cooperativa codipendente integrata*; al socio non spetta la funzione di governo ma bensì quella di valorizzare gli apporti fatti dai soci e quella di farsi garante che la cooperativa stia operando in “*condizioni di autosufficienza economico finanziaria*” e in linea con le strategie del movimento cooperativo. Essendo cresciuta la base sociale e il livello dimensionale⁵⁴ della cooperativa, all'interno della stessa (che non si presenta più affine al modello di cooperativa eterodiretta) il singolo socio non è più in grado di esercitare un controllo o un'influenza rilevante sulla tecnostuttura. Si creano così le condizioni in cui si ha la necessità di ricorrere ad un vero e proprio management interno e di conseguenza nasce un nuovo rapporto tra il socio e la cooperativa. Se, nella cooperativa eterodiretta il rapporto tra socio e cooperativa si presentava di stampo principalmente sociale e quindi affine alla tradizione passata di stampo cooperativo, qui, invece, nascono nuovi flussi economico-finanziari che rendono più stretto il legame che si instaura tra il socio e la cooperativa. La

⁵⁴ La crescita dimensionale comporta un maggior utilizzo di economia di scala, livelli maggiori di efficienza interna (dovuti alla maggior razionalizzazione del processo dell'utilizzo delle risorse) e un conseguente abbassamento dei costi medi unitari. Il legame del socio alla cooperativa si presenta sempre più stretto anche perché la nuova struttura aziendale è in grado di fornire ai soci un'ampia gamma di servizi di supporto quali ad esempio la centralizzazione di alcune fasi quali quella amministrativa o commerciale delle aziende socie, la tutela finanziaria, la consulenza in campo legale, ecc.) creando dei benefici diretti per il socio che partecipa all'attività della cooperativa.

cooperativa cresce per sviluppo interno e necessita così di nuove fonti di finanziamento non solo interne ma anche esterne mediante la possibilità che si ricorra anche a puri soci finanziatori; nella cooperativa così strutturata (aperta ad economie esterne e a nuove attività con terzi soggetti esterni) possono sorgere motivi di contrasto tra i singoli soci con evidente distacco tra la stessa e le unità associate in quanto non più in possesso del controllo interno e strettamente spinti da motivi di convenienza economica. Proprio qui si trovano i casi di forte integrazione economica non solo tra soci e cooperativa ma tra cooperativa e sistema cooperativo nel suo complesso (si tratta del dar vita a forme di aggregazione di secondo e terzo livello in cui ogni singola cooperativa delega a queste lo svolgimento di particolari funzioni produttive, commerciali, distributive che non riuscirebbe a svolgere convenientemente al suo interno);

▪ *cooperativa a conduzione manageriale*; quando la forma di aggregazione tra imprese cooperative a diversi livelli sono sempre più accentuate fino a collegarsi con organismi e strutture d'ordine superiore ne emerge una cooperativa con caratteri suoi distintivi in cui i soci svolgono una funzione di mera rappresentanza essendo qui, l'imprenditore collettivo (che coincide con il movimento) colui che si fa garante dell'interesse cooperativo. Il management è rappresentato da soggetti che sono espressione dell'intero movimento cooperativo. La cooperativa assume, in questo caso, caratteri di elevata imprenditorialità, in cui il management interno ha pieno controllo della direzione dell'impresa e del suo governo (con conseguente debolezza della base sociale) e si trova, a sua volta controllato a livello strategico dalle organizzazioni di movimento. Si arriva ad una "*marginalizzazione delle decisioni assunte dalla base sociale*", in cui non si persegue più l'obiettivo dell'ottimizzazione del rapporto cooperativa/socio ma bensì quello di ottimizzazione della crescita del movimento cooperativo e quindi

indirettamente delle cooperative e socie, con riflessi, quindi, in ultimo step anche sui singoli soci;

- *cooperativa volta al lucro*; si tratta di una singola unità cooperativa con caratteristiche sue proprie rispetto alle precedenti, cooperativa che si presenta di grandi dimensioni e che, essendo leader di settore e possedendo una struttura manageriale autonoma è in grado di svolgere internamente le funzioni che, nella cooperativa a conduzione manageriale, vengono svolte dal movimento stesso. In questo tipo di cooperativa si attuano comportamenti gestionali molto simili all'impresa privata e la cooperativa si allontana sempre più dagli obiettivi di mutualità integrata finalizzata alla massimizzazione del profitto non volgendo verso la valorizzazione del rapporto socio-cooperativa. Si tratta di cooperative che molto difficilmente possono assumere la dicitura in oggetto in quanto nelle stesse non si ritrovano le specificità che invece si colgono negli altri modelli cooperativi precedentemente analizzati.

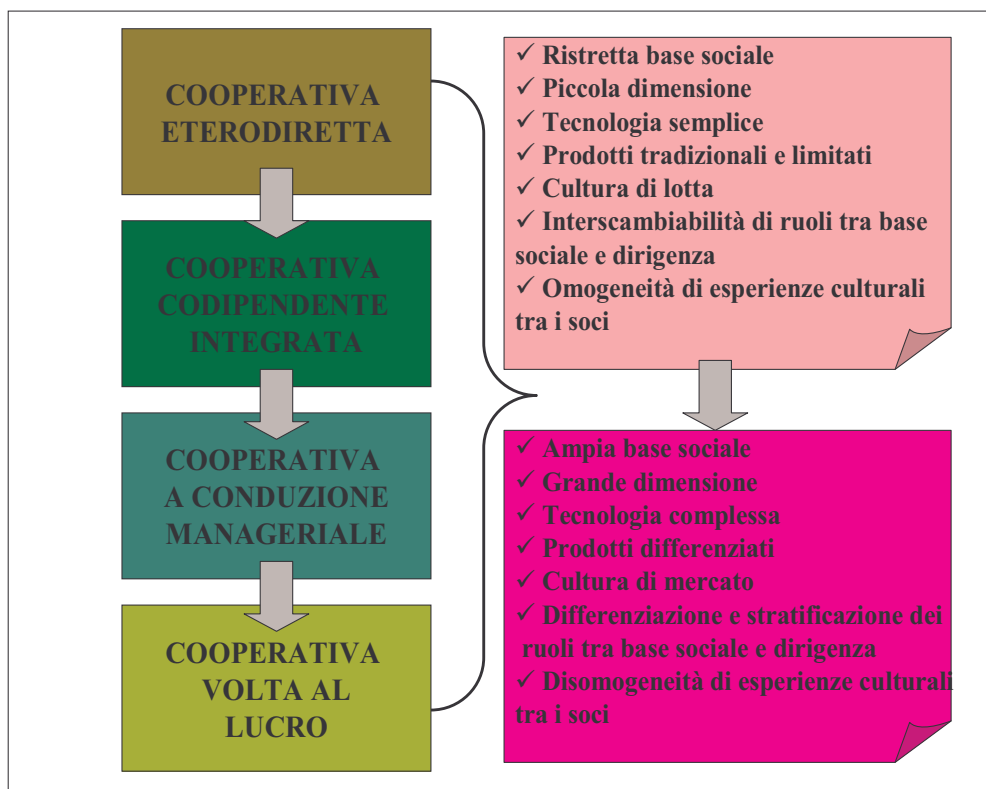
Una semplice schematizzazione di tali tipologie cooperative è presente in figura 3 in cui si evidenzia il passaggio dal modello di cooperativa eterodiretta al modello di cooperativa volta al lucro.

La cooperativa vinicola, inoltre, si è evoluta ed ha assunto forme diverse (a livello gestionale, organizzativo, sociale) in relazione al periodo storico nel quel è sorta: in questo caso abbiamo un'altra classificazione in relazione al tempo e all'evoluzione della complessità cooperativa che distingue tra cooperative di prima, seconda, terza e quarta generazione.

Le cooperative vinicole si presentano, almeno inizialmente, quali forme cooperative nate principalmente con lo scopo di far sì che i piccoli produttori potessero far fronte ad un sistema di mercato in forte competizione che non permetteva (altrimenti) forme remunerative, avendo così, invece, la possibilità di unirsi per svolgere in comune una o più attività d'impresa. Potremmo parlare di

*cooperative agricole di prima generazione*⁵⁵ che nascono dall'associazionismo agricolo (la cooperativa si forma per evitare i rischi del mercato⁵⁶).

Figura 3: dal modello di cooperativa eterodiretta al modello di cooperativa volta al lucro: specificità delle singole tipologie.



Tali cooperative cominciano a rafforzare la propria struttura interna, a dotarsi di propri meccanismi di governo (al pari delle altre imprese) e di sistemi informativi; la strategia utilizzata dalle *cooperative agricole di seconda generazione* prevede lo sfruttamento delle economie di scala non nella sola fase di produzione ma anche in quella di trasformazione e commercializzazione. Dalla logica di aggregazione per

⁵⁵ Questa suddivisione delle cooperative in prima, seconda, terza e quarta generazione è stata tratta da Pisoni, 2005.

⁵⁶ La ricchezza prodotta dalla cooperativa viene divisa tra i soci in base alla quantità di prodotto conferito. La cooperativa ha qui l'obiettivo di ridurre i costi di produzione e avvantaggiarsi di economia di scala.

lo svolgimento di attività specifiche a beneficio dei singoli soci diventano, con il tempo, forme di impresa a carattere imprenditoriale⁵⁷. I soci sono parte integrante della cooperativa e devono sottostare a precise regole di comportamento definite per garantire il beneficio individuale (del singolo socio) ma anche quello della cooperativa stessa. Nasce così un'impresa, quella cooperativa agricola (o nel nostro caso vinicola), che nonostante sia ancora lontana dagli standard dimensionali internazionali presenta però caratteristiche proprie e meccanismi interni per poter funzionare con efficienza sia su mercati interni al sistema paese che esterni.

La cooperativa di seconda generazione cerca di ottenere un migliore posizionamento di filiera attuando forme di integrazione verticale supportata da alleanze con altre imprese cooperative e non.

Abbiamo poi le *cooperative agricole di terza generazione*: sono quelle che operano in mercati di nicchia producendo ad esempio prodotti tipici o biologici; tali imprese si caratterizzano per un carattere dimensionale limitato e una certa identificazione con il territorio.

Veniamo alle *cooperative agricole di quarta generazione* che rappresentano un'evoluzione rispetto a quelle di seconda generazione. Tali cooperative sono caratterizzate da maggior complessità nei sistemi gestionali e dal ricorso a strumenti finanziari innovativi. Attuano forme di politiche di marketing più aggressive rispetto a quelle di seconda generazione e molto spesso detengono pacchetti azionari di altre cooperative o si società di capitali. Il meccanismo che le regola è molto vicino all'impresa di tipo capitalistico: l'acquisto delle materie può avvenire sia dai soci che dai non soci pagando ad entrambi il puro prezzo di mercato. I profitti molto spesso vengono distribuiti sotto forma di dividendi come una qualunque società di capitali (si tratta delle cooperativa volta al lucro che lo

⁵⁷ Le cooperative cominciano, infatti, ad occuparsi anche di attività ausiliarie rispetto a quelle per cui sono nate ad esempio svolgono attività di supporto amministrativo dei singoli soci, attuano supporti tecnico qualora sia necessario, si occupano del reperire finanziamenti per la cooperativa stessa e per i propri soci, ecc.

stesso Maticena individua quale cooperativa volta alla massimizzazione dell'utile aziendale in cui il socio è privato del suo ruolo primario di soggetto cooperatore).

In tale cooperative il management è altamente qualificato e proviene, il più delle volte, dal mondo capitalistico. Il finanziamento alla cooperativa avviene mediante l'apporto di capitali esterni.

Appare, quindi, necessaria, una riflessione sui meccanismi gestionali interni, il governo, le modalità di rendicontazione delle cooperative vinicole in termini di loro varietà e di analisi empirica delle stesse nel contesto nazionale.

2.4 Le modalità operative di conferimento dell' uva ai soci: il caso della cantina sociale "Viticoltori in Avio"

Questo paragrafo ha l'obiettivo di comprendere le modalità operative di funzionamento delle cantine sociali che regolano le fasi interne del conferimento e i rapporti tra la cooperativa e i soci.

L'esempio riguarda la Cantina sociale di Avio, situata vicino al Lago di Garda, nella Vallagarina, nata nel lontano 1957, con ben 50 anni di attività.

Negli anni novanta diviene "Viticoltori in Avio" e attualmente è composta da circa 400 soci che corrispondono l'uva dei 520 ettari di terreno in loro possesso, con un ammontare di prodotto vinificato medio pari a 75.000 quintali di uva.

Il Consiglio di Amministrazione della cooperativa ha stabilito le norme di conferimento dell'uva e le regole di attuazione operativa del conferimento stesso (modalità di consegna, circolazione e scarico dell'uva, ecc.) tramite due provvedimenti interni (denominati rispettivamente "Norme di conferimento" e "Regolamento di conferimento") firmati dal Presidente della cooperativa su richiesta del Consiglio di Amministrazione.

Il primo documento è costituito da ben 13 norme, qui di seguito elencate, che regolano il conferimento per ogni annata⁵⁸, a cui i soci devono "scrupolosamente"

⁵⁸ Le norme di conferimento e il regolamento di conferimento sono riferiti all'annata 2003; si è ricorso per il presente lavoro a quanto menzionato sul sito www.cantinaavio.it.

attenersi a pena di sanzioni interne restrittive, fino all'esclusione del socio dalla cooperativa. Questo caso, oggetto di analisi, ci serve per capire meglio come "funziona" operativamente il conferimento del prodotto del socio e come questa modalità di fare impresa possa avere delle ricadute positive sul socio che, tramite la cooperativa, può:

- favorire il raggiungimento di condizioni migliorative in termini di efficienza tecnico-economica, grazie alla possibilità di conseguire economie di scala ed attuare sinergie produttive;
- favorire l'innovazione di prodotto e di processo che altrimenti i singoli soci non riuscirebbero a conseguire;
- incrementare il potere contrattuale attraverso la concentrazione dell'offerta ed ottenere migliori performance commerciali (marketing, rintracciabilità, certificazione, ecc.);
- riuscire ad usufruire di servizi di assistenza tecnica e gestionale;
- riuscire ad ottenere un "vantaggio mutualistico" con il conferimento a prezzi più vantaggiosi rispetto a quelli ottenibili nel mercato.

A fronte di tali "vantaggi" deve però adoperarsi affinché il conferimento venga attuato nel miglior modo possibile e secondo modalità precise e uguali per tutti i soci.

Scheda di approfondimento 1.

Le norme di conferimento recitano così:

"1) L'uva deve essere consegnata in giornata, fresca, sana, asciutta, non schiacciata, con grappoli integri e la varietà deve corrispondere al dichiarato, senza la presenza di foglie o corpi estranei.

2) Le partite che non risultassero perfettamente sane e adatte ad essere vinificate, dopo opportuna cernita, dovranno essere lasciate nel vigneto.

3) L'uva dovrà essere conferita nei giorni stabiliti per la raccolta e nell'orario di apertura della cantina. E' fatto obbligo il rispetto dei calendari di vendemmia e il rispetto scrupoloso delle zone e sottozone indicate sugli avvisi vendemmiali. In caso di pioggia il calendario di vendemmia non potrà essere dilatato a discrezione del Socio, la Cantina provvederà ad un nuovo avviso tenendo conto della/e giornata/e di mancato raccolto.

4) Ogni carico sarà visionato da apposito incaricato e l'uva sarà classificata con tutti i codici necessari alla sua valorizzazione e precisamente:

- varietà;
- zona di provenienza;
- gradazione zuccherina;
- PH;
- temperatura di conferimento;
- peso.

Eventuali note aggiuntive come: prodotto conferito fuori zona, fuori dal calendario prestabilito, uva schiacciata, uva non vendemmiata in giornata, varietà non corrispondente, uve non perfettamente sane e adatte ad essere vinificate e altre note di carattere sanitario implicheranno una diversa valorizzazione come stabilito dal consiglio di amministrazione all'art.13 del presente regolamento. Le partite di uva che non raggiungeranno la gradazione minima di legge (15,2 gradi Brix, se destinate alla produzione di vino da tavola) saranno scaricate a parte, denaturate e consegnate alla distilleria.

5) Il conferimento dovrà essere ordinato all'interno delle corsie appositamente predisposte, rispettando l'ordine di arrivo ed il movimento di tutti gli autotreni e autocisterne che si troveranno sul piazzale. Nessun trattore dovrà essere di intralcio al transito di altri mezzi. I bambini e le persone non autorizzate dovranno essere tenute al di fuori del piazzale e lontano dalle macchine

operatrici e dai mezzi. La società declina ogni responsabilità in caso di incidente. Al riguardo si rimanda al Regolamento di Conferimento (elencato di seguito) per la sicurezza sul luogo di lavoro, che dovranno essere scrupolosamente seguite da tutti i Soci o terzi da loro incaricati.

6) La Cantina ha facoltà, in considerazione di esigenze commerciali, organizzative e di pianificazione della vendemmia di fare raccogliere al socio uve in cassoni o casse che saranno messi a disposizione della stessa. Al socio sarà riconosciuto un premio di € 2,58/q.le così come stabilito dal consiglio di amministrazione. Il Socio sarà riconosciuto responsabile per quanto riguarda l'uso improprio, lo stato conservativo e la pulizia degli stessi. Danni ai cassoni e mancata restituzione degli stessi saranno addebitati ai Soci.

7) Il campionamento delle uve sarà effettuato con apposita sonda. Il Socio che non ritenesse esatto il campionamento potrà richiederne la ripetizione. La seconda campionatura verrà effettuata successivamente, nel qual caso, onde evitare il rallentamento delle operazioni di conferimento, il conferente dovrà accodarsi ai carri presenti sul piazzale e sarà ritenuta valida solo se la differenza riscontrata sarà almeno di un grado. Le stesse norme, saranno adottate anche quando la ripetizione sarà richiesta dalla Cantina. Per quanto riguarda la valutazione dell'uva conferita in cassoni, questi saranno muniti di un cartellino identificativo del socio, apposto dagli incaricati al momento della pesatura del lordo. Da un cassone scelto ad insindacabile giudizio dell'incaricato sarà prelevato il campione necessario per la determinazione dei dati analitici. A sua discrezione l'incaricato potrà visionare anche tutti gli altri cassoni del carico per valutarne lo stato sanitario e la rispondenza delle uve consegnate.

8) L'uva è uno dei pochi alimenti che non viene lavato prima della sua trasformazione. E' importante che sia pulita e che non si sporchi al contatto con le attrezzature di raccolta e trasporto. Tutti i soci conferenti dovranno rispondere ed attenersi alle norme igienico-sanitarie usando attrezzature perfettamente pulite. Le vasche usate per contenere uva dovranno essere trattate con resine

alimentari, ed ogni altro recipiente, compresi quelli in campagna, posti a contatto con l'uva, dovranno rispondere alle vigenti normative alimentari. E' fatto obbligo, ad ogni conferimento il lavaggio delle attrezzature (vasche, teli ecc.) in apposita piazzola predisposta dalla cantina.

9) La Cantina, attraverso i suoi organi tecnici, si riserva la facoltà, in ogni momento, di sospendere, prolungare, spostare il conferimento e di impartire quegli ordini (anche individuali) che di volta in volta si rendessero necessari al fine di ottimizzare le operazioni di conferimento e di lavorazione del prodotto stesso.

10) Si raccomanda ai soci la vendemmia in 2 o più stacchi, in modo particolare per quelle varietà a maturazione scalare (Pinot Grigio, Schiava ecc.); la Cantina predisporrà in tal senso ordini vendemmiali opportuni.

11) Si raccomanda inoltre di consegnare uve il mattino o nelle prime ore del pomeriggio, quando i piazzali sono normalmente vuoti, anche con carichi non completi, per evitare dannosi riscaldamenti e consentire un più razionale utilizzo delle attrezzature e del personale di cantina con conseguenti minori costi.

12) Si rammenta che durante il periodo vendemmiale saranno effettuati controlli, da personale incaricato a livello provinciale, con prelievo di campioni sulle partite di uva in arrivo onde verificare l'assenza di residui indesiderati e la perfetta rispondenza a quanto sottoscritto ed accettato da ogni singolo socio relativamente al protocollo d'intesa. Al riguardo si fa presente che è facoltà del socio richiedere che il prelievo venga effettuato in campagna così come venga prelevato un campione di riscontro, da conservarsi a cura del socio nelle modalità e tempi concordati con gli incaricati preposti.

13) E' previsto, qualora il consiglio di amministrazione lo reputi necessario, attuare deprezzamenti sul conferimento. Eventuali problemi di carattere sanitario e/o di mancato rispetto delle norme di conferimento comporteranno l'applicazione dei seguenti deprezzamenti:

- *Uva leggermente guasta: detrazione del 10% sul prezzo di liquidazione;*
- *Uva con presenza di guasto: detrazione del 25% sul prezzo di liquidazione;*
- *Uva notevolmente guasta: detrazione del 50% sul prezzo di liquidazione.*

Lo stesso criterio verrà adottato per altre note di carattere sanitario.

Per evitare che vengano conferite uve fuori zona è prevista una detrazione del 10% sul prezzo di liquidazione, fuori calendario una detrazione del 20% sul prezzo di liquidazione, fuori orario una detrazione del 10% sul prezzo di liquidazione, uva macerata una detrazione del 20% sul prezzo di liquidazione, uva non consegnata in giornata una detrazione del 20% sul prezzo di liquidazione. E' stabilito, inoltre, un preciso orario di conferimento (salvo diversa indicazione eventualmente esposta sull'ordine vendemmiale), così fissato: mattino dalle ore 10:00 alle ore 11:45, pomeriggio dalle ore 14:00 alle ore 18:00. Si rammenta che a norme di Statuto è fatto obbligo al socio il totale conferimento della propria produzione fatta salva la quota destinata ad autoconsumo. Eventuali soci trasgressori saranno puniti a norma di Statuto. In caso di problemi particolari i Soci sono pregati di contattare i tecnici di cantina che saranno a disposizione per consigliare e risolvere, compatibilmente con le esigenze aziendali, ogni loro problema.

Il regolamento di conferimento recita, invece, così:

“ Premesso che il decreto legislativo 626 del 19 settembre 1994, in attuazione di alcune direttive comunitarie riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro, ha introdotto rigorose prescrizioni e notevoli adempimenti in capo ad ogni datore di lavoro, avuto riguardo al tema specifico della sicurezza sul lavoro e della prevenzione degli infortuni e considerato che per raggiungere tali obiettivi è necessaria l'adozione di alcune regole per disciplinare le operazioni di conferimento dell'uva, il Consiglio di amministrazione nella seduta del 22 agosto 1996, ha deliberato all'unanimità il

seguito regolamento vigente nell'ambito della Cantina sociale (stabilimento e pertinenze) per i soci e per i terzi incaricati dai singoli soci in caso di loro impossibilità, riconfermato nella seduta del 22 agosto 2002.

1) I soci od i terzi da loro incaricati, in ogni caso di accesso, circolazione e scarico con mezzi di trasporto nell'ambito della Cantina sociale, sono tenuti ad osservare la massima attenzione in particolare nelle operazioni di ingresso, pesatura, scarico e carico del prodotto e degli imballaggi evitando ogni comportamento che possa arrecare pericolo e danno alla propria ed altrui incolumità (sia di altri soci o terzi sia dei dipendenti dell'azienda).

2) Ogni socio o terzo da lui incaricato, nella fase di conferimento del prodotto, deve seguire in entrata ed uscita il percorso indicato dalla Cantina sociale, rimanere - per quanto possibile - a bordo dell'automezzo osservando una distanza di sicurezza fra un mezzo e l'altro, procedere a passo d'uomo in entrata ed uscita, spegnere il mezzo durante le soste ed evitare, in modo tassativo, velocità pericolose. Il socio o il terzo entra da solo con il mezzo in cantina. E' fatto assoluto divieto di trasportare persone a bordo del proprio mezzo o carico.

3) Nelle operazioni di carico e scarico del prodotto i soci o terzi da loro incaricati devono sottostare alle eventuali disposizioni impartite dal personale della Cantina sociale facendo in modo, in queste fasi, di rimanere costantemente a vista dell'operatore adibito ai comandi della coclea e ad una distanza di sicurezza dalla tramoggia di scarico.

4) Quando il mezzo con il carico d'uva è giunto presso la tramoggia, il socio o terzo, esegue le operazioni preliminari allo scarico, unicamente su ordine del personale di cantina e con la coclea della tramoggia di scarico ferma. In seguito, ritorna sul mezzo per effettuare lo scarico del prodotto accertandosi che nessuno sia in prossimità del mezzo. E' fatto assoluto divieto a ciascun socio o terzo di compiere qualsiasi operazione di scarico del prodotto che eventualmente rimane nel rimorchio salendo sullo stesso o comunque compiendo azioni che possano comportare lo scivolamento dentro la tramoggia di scarico. In nessun caso la

coclea della garolla deve essere in azione durante le fasi di pulizia finale della vasca del socio o del terzo o del bordo della tramoggia. Il socio o il terzo sono incaricati di collocare con mezzi idonei il prodotto che eventualmente residua nella vasca o sul bordo della tramoggia mantenendosi ad una distanza di sicurezza dal bordo della tramoggia stessa effettuando tali operazioni con la coclea ferma. Per i Soci o i terzi che nella vendemmia si avvalgono di cassoni in plastica è fatto obbligo assoluto, durante le fasi di carico e scarico, di rimanere fuori dal raggio di azione del carrello elevatore e di sottostare alle istruzioni impartite dal carrellista. Ciò comporta che il socio o il terzo scendano dal posto di guida, per il tempo strettamente necessario allo svolgimento delle fasi sopradescritte. Il carico (sia pieno che vuoto) va assicurato adeguatamente con l'utilizzo di funi ed angolari.

5) Il socio e il terzo incaricato dal socio devono avere in dotazione mezzi agricoli in regola con il codice stradale e non possono superare il peso complessivo previsto a pieno carico. Ogni socio è obbligato a portare a conoscenza di terzi, da loro incaricati al conferimento, il contenuto del presente regolamento al fine di ottenere una integrale applicazione.

6) Al socio ed al terzo che si trova in fondo alla coda all'esterno della proprietà della Cantina Sociale è fatto obbligo di portare sul mezzo in evidenza un lampeggiatore in funzione al fine di segnalare la presenza di mezzi in sosta sulla carreggiata stradale.

7) In caso di violazione delle norme sopra riportate viene applicata la sanzione da € 154,94 fino a € 258,23 a seconda della gravità dell'infrazione commessa.”

Fonte: www.cantinaavio.it.

**“L’IMPRESA COOPERATIVA NEGLI STUDI
ECONOMICO-AZIENDALI:
LA CORPORATE GOVERNANCE”**

3.1 *Premessa all’analisi teorica della corporate governance d’impresa....62*

3.2 *Il concetto di corporate governance nella letteratura economico aziendale internazionale: primi problemi definitivi....64*

3.3 *Corporate governance e impresa cooperativa vinicola....72*

3.3.1 *Gli organi sociali e il loro funzionamento: la legislazione in materia....83*

3.3.2 *Il modello Mission, Corporate Governance, Accountability come schema di analisi utilizzato nella ricerca....99*

3.4 *Il caso Cantina Sociale Produttori di Valdobbadiene....105*

3.4.1 *La storia della Cantina....105*

3.4.2 *Il governo della cantina dalla fondazione ai giorni nostri....111*

3.4.3 *Considerazioni conclusive....117*

*“ Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?
chiede Kublai Kan
- il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra –
risponde Marco Polo - ma dalla linea dell'arco che esse
formano.
Kublai Kan rimane silenzioso, riflettendo.
Poi soggiunge: - Perché mi parli delle pietre?
È solo dell'arco che mi importa.
Marco Polo risponde: - Senza pietre non c'è arco ”.*

Italo Calvino, *Le città invisibili*, 1972

3.1 Premessa all'analisi teorica della Corporate Governance d'impresa

Questa breve premessa vuole rendere noto l'approccio che ho utilizzato per sviluppare il lavoro di ricerca nell'intento di chiarire l'obiettivo conoscitivo finale che ho inteso perseguire.

Si intende, prima di tutto, tracciare le definizioni di *corporate governance* esistenti (sia in ambito cooperativo che non cooperativo, nazionale ed internazionale) per poi studiare le specificità che caratterizzano il mondo cooperativo vinicolo e le problematiche in esso salienti.

In figura 4 vengono presentate le tappe fondamentali della ricerca.

Si cercherà, pertanto, di rispondere alle seguenti domande:

- quali definizioni di governance sono presenti in letteratura?
- quali definizioni di governance sono presenti nella letteratura in materia di impresa cooperativa?
- quali sono le specificità del modello di governance cooperativa vinicola?
- quali sono le principali problematiche di governo presenti nelle cooperative vinicole?
- qual è la situazione attuale della legislazione in materia?

Qualsiasi concetto di *corporate governance* si utilizzi è da ricordare che risulta essere direttamente collegato a tre concetti chiave: potere, efficienza ed efficacia decisionale. La *corporate governance* esercita, perciò, in relazione al collegamento con questi tre aspetti, la sua influenza anche sui metodi di rendicontazione esterna e sugli strumenti di management accounting utilizzati dalle aziende, argomentazione che si cercherà di provare mediante evidenza empirica su un campione di cooperative vinicole.

Figura 4- Tappe fondamentali della ricerca in tema di Corporate Governance.

*TAPPE della ricerca in tema di CORPORATE GOVERNANCE
delle cooperative vinicole*

Step 1: Definizioni di corporate governance tratte dalla letteratura
(nazionale ed internazionale)



Step 2: Definizioni di corporate governance cooperativa tratte dalla letteratura
(nazionale ed internazionale)



Step 3: le specificità della governance cooperativa



Step 4: le problematiche nella governance cooperativa



Step 5: la legislazione in materia



Step 6: breve analisi di un caso aziendale (teorico)

Partendo da queste considerazioni mi propongo di analizzare la letteratura sul tema oggetto di indagine cercando di interpretare il concetto di governance e le sfumature che lo stesso presenta nell'impresa cooperativa, ricercando e analizzando la letteratura nazionale e internazionale. Dopo aver studiato questi aspetti mi occuperò di tracciare le tendenze emergenti nelle scelte, negli assetti di governance posti in essere riferendomi, in primis, alle relazioni e ai legami esistenti nell'ambito del governo dell'impresa tra regole di condotta e di controllo e il sistema informativo (sia in termini di metodi e strumenti di controllo di gestione e strategico che in termini di accountability d'impresa).

3.2 Il concetto di corporate governance nella letteratura economico aziendale internazionale: primi problemi definitivi

La dottrina che si occupa dell'approfondimento delle tematiche legate al governo dell'azienda e delle relazioni esistenti tra il governo e il controllo d'impresa sembra, infatti, orientarsi verso concetti assai diversi tra loro. La dottrina internazionale, inoltre, non ha ancora individuato un significato univoco e universalmente accettato di *corporate governance*. Questo fatto, di non poco rilievo, viene messo in luce da numerosi studiosi, tutti però unanimemente convinti della determinante importanza delle relazioni esistenti tra questi sistemi di governo, il livello di accountability, da un lato, e la competitività delle aziende, dall'altro (fra i diversi contributi sul tema è opportuno citare Berle Means, 1932; Tricker, 1984; Scott, 1985; Lorsch-MacIver, 1989; Clarkson, 1998) e della rilevanza che lo stesso assume per i sistemi economici dei diversi Paesi.

In particolare, è meritevole di approfondimento quanto reso evidente, in anni recenti, da uno studioso di governance, il quale sottolinea come tale concetto “... *as yet, does not have an accepted theoretical base or commonly accepted paradigm*” (Tricker, 2000). Il problema sembra aver assunto caratteri ancora più marcati, cosicché i referees della rivista non sono obbligati ad abbracciare alcun paradigma definitorio, essendo lo stesso in continua evoluzione⁵⁹. Emergerebbe, quindi, dalla precedente affermazione, una evidente problematicità riconosciuta da tutta la comunità scientifica sulla condivisione della definizione in relazione anche ai diversi modelli emersi nella letteratura economica.

Negli ultimi dieci anni, il tema sulla governance societaria ha visto il proliferare di diversi studi⁶⁰.

⁵⁹ “ *We also believe that the theoretical underpinnings of corporate governance are still evolving. So we do not ask our referees to be gatekeepers of a particular paradigm or theoretical perspective*”, (Tricker, 1999).

⁶⁰ Tra gli altri è opportuno citare, nel panorama italiano: Ferrero (1980); Airoidi, Invernizzi (1995); Donna (1996); Molteni (1997); Airoidi, Forestieri (1998); ecc.

Ricerche svolte nel contesto nazionale evidenziano come sia sì presente un ampio dibattito sul tema della governance ma anche come lo stesso prenda vita principalmente dalle diverse interpretazioni dello sviluppo e dell'evoluzione dell'impresa. Questa, nei decenni precedenti era cresciuta di dimensioni generando l'avvento della grande impresa e il frazionamento della proprietà aziendale.

In particolare, in quegli anni, si sono verificati fenomeni che hanno messo in discussione il modello anglosassone di governo, ossia:

- le ristrutturazioni aziendali verificatesi;
- l'utilizzo di sempre maggior indebitamento da parte delle imprese;
- la creazione di strategie aziendali eccessivamente rischiose con fasi di profondi fallimenti di imprese;
- l'avvento sempre maggiore, nel mercato, degli investitori istituzionali;
- il ricorso alla finanza aziendale per far leva sulle dinamiche aziendali interne;
- la globalizzazione dell'economia con la conseguente maggiore competitività delle imprese sui mercati nazionali e internazionali.

Questi fattori hanno contribuito a ripensare agli schemi e ai modelli di governo delle imprese a causa della competitività sempre maggiore delle imprese, della volontà di arrivare all'ottimizzazione delle performance, della necessità di tutela dell'integrità del mercato e della difesa degli interessi degli stakeholder.

Le difficoltà di proporre un concetto unanime di governance e utilizzabile per qualsiasi realtà da indagare, a mio avviso, può dipendere da alcuni elementi, quali:

1. le diverse realtà aziendali studiate e le loro singole specificità, per cui il concetto può assumere caratteri e sfumature diverse in relazione alla peculiare struttura di governo e di controllo dell'azienda studiata (ad esempio: l'assetto societario influenza l'assetto di direzione e controllo);

2. il profilo di indagine adottato dal ricercatore. Qualora, ad esempio, il ricercatore voglia utilizzare un approccio interdisciplinare in cui considera non soltanto l'effetto economico-aziendale e l'influenza dei singoli governi sull'azienda ma anche l'effetto nazione⁶¹ diviene sicuramente più difficile tracciare un'unica concezione che includa al suo interno tutte le particolarità ricavabili dai diversi profili indagati ("macro" e "micro");

3. le condizioni ambientali esterne all'impresa connesse al proprio ambiente economico e non. Le varie definizioni di corporate governance maturate negli anni sono diverse anche in relazione all'evolversi dell'impresa nel tempo (ad esempio: crescita dimensionale delle imprese, maggior concorrenza, dinamismo dei sistemi economici ed evoluzione dei mercati finanziari);

4. la necessità di ancorare il tema del governo al principio del relativismo per cui il singolo significato che si vuole dare al termine dipende dallo scopo conoscitivo che ci si propone nella ricerca e nell'indagine.

Un concetto di governance particolarmente diffuso negli studi nasce infatti negli anni '70 negli Usa, ma in ambito professionale il tema trova interesse e viene approfondito solo successivamente, nell'area britannica, intorno agli anni '90.

In particolare, in quegli anni, si comincia ad associare il significato di governance alle relazioni che nascono nelle strutture proprietarie dell'impresa e che si esplicitano nelle relazioni esistenti tra alta direzione, consiglio di amministrazione ed azionisti.

Questa definizione trascurava la presenza di altri portatori di interessi coinvolti nell'esercizio dell'attività economica, ossia coloro che internamente ed esternamente all'impresa hanno attese e pretese nei confronti dell'impresa, interesse che si esplicita tramite diverse tipologie di relazioni che gli stessi

⁶¹ Vedi Melis A., 2002.

intrattengono con l'azienda, esercitando forte pressioni perché tali attese si realizzino⁶².

La teoria degli Stakeholder (Freeman, 1984) illustra come siano fondamentali, nell'ambito del processo di creazione di valore, altri soggetti: le varie classi di conferenti di capitale proprio e di capitale di prestito, i prestatori di lavoro e i sindacati, i clienti e i fornitori, i concorrenti, la collettività intera, gli istituti e gli enti pubblici, etc.

Il mercato, che influenza il potenziale di vita e la durabilità delle imprese, si fa selettore delle realtà aziendali non più soltanto in base alla logica dell'efficacia e dell'efficienza, ma anche in base ai diversi livelli di "rendere conto" inteso come processo di trasparenza gestionale e amministrativa nei confronti degli stakeholder. Per poter generare un sistema di rendicontazione efficace bisogna essere in grado di affermare la massima correttezza del sistema di governo che deve essere resa nota all'esterno, cioè agli interlocutori tutti dell'impresa.

La letteratura sulla governance ha sviluppato comunque definizioni più o meno restrittive a cui corrispondono finalità conoscitive e applicative anche molto diverse (Forestieri, 1998). Esisterebbero, quindi, diversi approcci:

- la *visione finanziaria* che vigila e studia i diritti di controllo dell'impresa e meccanismi di remunerazione;
- la *visione economica* che pone l'enfasi sull'assetto *gestionale* (come vengono rappresentati e composti gli interessi dei soggetti che operano nell'impresa);
- la *visione organizzativa* che pone l'enfasi sull'assetto *manageriale* (come funzionano gli organi e quali sono i meccanismi di decisione e controllo presenti nell'impresa);

⁶² Queste relazioni esistenti tra i diversi soggetti che partecipano attivamente o meno e sono coinvolti negli andamenti economici e non dell'azienda sono stati evidenziati da Freeman nella sua teoria degli stakeholders.

- la *visione organizzativa* che pone l'enfasi sull'assetto *istituzionale* (quali sono le regole istituzionali, di funzionamento dell'impresa nel mercato).

A seconda poi della visione che permane nell'analisi si può distinguere tra lo schema interpretativo dell'*outsider system* e dell'*insider system* (Mayer, 1992) che si basa sull'individuazione di due grandi modelli di governance ossia quello anglosassone e tedesco-giapponese.

Una definizione di corporate governance proviene, ad esempio, dal Cadbury Report⁶³, individuandolo quale "*sistema di direzione e controllo dell'impresa*", ossia un sistema di istituzioni e regole che servono ad implementare un governo efficace ed efficiente e corretto nei confronti di tutti i soggetti che sono portatori di interessi nei confronti dell'impresa; il codice stesso individua nella tutela degli azionisti di minoranza una particolare categoria di interessi da proteggere. Si tratta di una definizione ristretta del termine perché in senso più ampio accoglie anche le dinamiche che si creano nel sistema economico nel quale le imprese operano e si sviluppano.

La corporate governance assume, in quegli anni, sempre considerando quale chiave di lettura una prospettiva di tipo "micro"⁶⁴ (Melis, 2002), un significato allargato, quale insieme di modalità e di strumenti che esercitano forti pressioni sui meccanismi di allocazione del potere, del governo e del controllo dell'impresa.

La prospettiva di analisi che verrà privilegiata è quella che considera il governo dell'azienda in relazione all'analisi delle variabili peculiari dell'impresa; analisi che nasce da una valutazione, quindi, degli effetti economico-aziendali delle

⁶³ Si tratta di un fondamentale codice di best practice inglese.

⁶⁴ Il Melis individua, infatti, nel suo lavoro, due distinte prospettive d'indagine: una "macro" sottolineando come questa sia riferibile alla contestualizzazione del concetto di corporate governance a livello del sistema Paese. L'enfasi qui si pone sulle caratteristiche economico-istituzionali e socio-culturali al fine di leggere i legami intercorrenti tra questi aspetti e le performance aziendali (sia in termini aziendalistici che di politica economica). La seconda prospettiva, denominata "micro", quella che ci interessa e che ha valore per il presente studio, è proprio quella che vuole analizzare le relazioni intercorrenti tra la struttura di governo dell'azienda, le caratteristiche, il funzionamento e il controllo degli organi di amministrazione aziendale.

caratteristiche della struttura proprietaria⁶⁵, del grado di separazione tra proprietà e controllo e del livello di variabilità, nel corso del tempo, degli organi amministrativi e le relazioni che intercorrono tra questo sistema di governo e le pratiche di controllo sulla gestione attuate dall'impresa.

Così come nella grande impresa americana nella quale la *“Corporate governance is concerned with ways of bringing the interest of investors and managers into line and ensuring that firms are run for the benefit of investors”* (Mayer, 1997), anche nel fenomeno cooperativo la corporate governance rappresenta il meccanismo volto a definire i rapporti che intercorrono tra la proprietà (dei soci) e il management e i benefici che entrambe le parti riescono a trarre dalla gestione aziendale. In particolare, si intende offrire un quadro d'insieme dei principali elementi e caratteri della governance cooperativa, soprattutto la rilevanza che la stessa assume ai fini della predisposizione di un corretto ed efficace sistema di controllo gestionale.

In particolare, nella dottrina italiana molto frequentemente *“l'espressione sistema di governance viene impiegata in una accezione ristretta per indicare i caratteri di struttura e funzionamento degli organi di governo (Consiglio di Amministrazione, presidente del CDA, Comitati) e di controllo (Collegio sindacale, Revisori esterni) nei rapporti intercorrenti fra loro e nelle loro relazioni con gli organi/esponenti della proprietà e con la struttura manageriale⁶⁶”* (Coda, 1997).

La mutevolezza del contesto competitivo, la riforma del diritto societario⁶⁷ e numerosi altri cambiamenti hanno determinato, infatti, effetti evidenti anche nella

⁶⁵ Per caratteristiche della struttura proprietaria si intende il comportamento dei soggetti proprietari, i valori, le loro motivazioni, le capacità, ect.

⁶⁶ Ci si domanda, quindi: quale ruolo riveste il consiglio di amministrazione? Quel è il ruolo dei manager all'interno dell'organizzazione? Chi si deve occupare del governo dell'azienda? Come si sta attuando il governo dell'azienda? Quali relazioni intercorrono tra i soci e il management? ect.

⁶⁷ *“Le imprese, i professionisti e, più in generale, coloro che a vario titolo si occupano di questi temi, si trovano quindi a dover affrontare simultaneamente gli effetti di tre importanti riforme (quella societaria, quella comunitaria sui principi contabili e sui bilanci e quella tributaria)...”* (Tieghi, 2004).

letteratura esistente e nelle strutture e nel funzionamento dei meccanismi di governance e di controllo delle aziende.

Questi hanno reso opportuno un ridisegno dei meccanismi di governance di molte imprese comprese quelle di forma societaria cooperativa (si veda a tal proposito la scheda di approfondimento 2 in cui si fa un esempio di cambiamento dei meccanismi di governance: il caso Gruppo Italiano Vini).

Scheda di approfondimento 2.

*Un esempio di ridisegno dei meccanismi di governance:
il Gruppo Italiano Vini*

Si pensi ad esempio al caso del Gruppo Italiano Vini che rappresentava, fino a pochi mesi fa, una grande realtà del vino controllata dalla cooperazione e che dal gennaio 2006⁶⁸ ha trasformato la propria veste societaria da cooperativa a società per azioni.

Si trattava di un grande gruppo cooperativo (il maggiore in Italia secondo i dati dell'indagine svolta da Mediobanca 2006, su dati annui 2005, sul settore viticolo nazionale come presentato in tabella 6) che esporta in più di 60 Paesi più di 70 milioni di bottiglie, con ricavi per 290 milioni di euro e un margine di contribuzione di 79 milioni di euro. Il *Gruppo Italiano Vini (GIV)* ha sede a Verona e raggruppa al suo interno ben otto cooperative⁶⁹. Questo consorzio commercializza soprattutto con l'estero (ben il 75% delle vendite deriva dal mercato straniero) e gestisce vigneti dislocati in diverse zone viticole italiane.

Questa grande realtà si presenta quale titolare dei marchi e della rete commerciale con il controllo di numerose proprietà agricole e cantine sociali, lasciando al Gruppo la sola gestione della fase collegata alla coltivazione e gestione del vigneto. Emilio Pedron, amministratore delegato del gruppo, ha sottolineato, come questo cambiamento societario sia stato generato dalle nuove esigenze del mercato, dalla necessità di poter ricorrere, per il finanziamento dell'attività, al mercato dei capitali e della compagine societaria che ha provveduto, in vista del progetto, ad attuare un congruo aumento di capitale.

Figura 5: le aziende socie del Gruppo Italiano Vini.

Fonte: sito www.gruppoitalianovini.com.

Tabella 6- Le principali società vinicole italiane per fatturato (dati 2004 e 2005).

Società	Area geografica	Fatturato 2004	Fatturato 2005 (milioni di euro)	Azionariato
CAVIRO	Faenza (RA)	230,0	264,2	Cooperativa
GIV- Gruppo Italiano Vini	Calmasino (VR)	236,0	258,0	Cooperativa
CAVIT Cantina Viticoltori	Ravina (TN)	173,5	161,5	Cooperativa
P. Antinori	Firenze		115,6	Familiare
FG- Ferdinando Giordano	Diano d'Alba (CN)		115,0	Familiare

Fonte: riadattato da "Indagine sul settore viticolo" dell'Ufficio Studi di Mediobanca, 2005 e 2006.

In particolare, appare interessante riflettere sulla recente riforma della disciplina del diritto societario, avendo la stessa ampliato le possibilità delle cooperative in termini di sistemi di amministrazione e controllo.

I sistemi proposti dalla riforma⁷⁰, oltre a quello *ordinario* preesistente, sono stati due:

- il *modello dualistico* (previsto dagli articoli 2409-octies c.c. e seguenti); qui l'assemblea ha il compito di nominare il consiglio di sorveglianza (composto da un minimo di tre membri⁷¹) e il Presidente dello stesso. La gestione invece compete direttamente al consiglio di gestione (composto da un minimo di due membri) direttamente eletto dal consiglio di sorveglianza; non è previsto il collegio sindacale in quanto il controllo contabile è affidato alla società di revisione;
- il *modello monistico* (previsto dagli articoli 2409-sexiesdecies c.c. e seguenti); il modello prevede che all'interno del consiglio di amministrazione, nominato dall'assemblea, venga costituito un comitato per il controllo della gestione societaria, con compiti principalmente di sorveglianza.

3.3 *Corporate governance e impresa cooperativa vinicola*

In tutte le aziende, siano esse cooperative o assumano altre forme giuridica, l'assetto di governo assume notevole rilevanza ed è strettamente collegato agli strumenti di controllo e di pianificazione implementati dalla stessa (al sistema informativo nel suo complesso), alle performance economico-finanziarie, alla capacità dell'azienda di creare valore nel tempo e garantire lo sviluppo aziendale agendo quale leva alla competitività aziendale per massimizzare l'efficienza della gestione (Berle Means, 1932; Lorsch-MacIver, 1989; Clarkson, 1998; Airoidi, 1993; Guatri, Vicari, 1994; Airoidi-Amatori-Invernizzi, 1995; Barca, 1995;

Cafferata, 1995; Bianco, Casavola, 1996; Molteni, 1997; Molteni, 2002(?); Garzoni, 2003; Paolone, 2004).

Prima però di addentrarci in tale discussione, è rilevante definire il concetto di *corporate governance* che soggiace alla presente disamina sulle imprese cooperative.

Il concetto di *corporate governance* è più limitato e limitante rispetto a quello di assetto istituzionale, quest'ultimo si presenta come la relazione esistente tra diversi elementi (Coda, 1998):

- i soggetti tutti che hanno relazioni rilevanti con l'impresa (soggetti istituzionali e non) a favore dei quali primariamente si svolge l'attività dell'istituto: interessi portati da diverse categorie di persone e di differente contenuto (conferenti di capitale, lavoratori, fornitori, ecc.);
- i contributi che tali soggetti apportano nell'impresa (energie personali di lavoro, managerialità, competenze tecniche, capitale proprio e capitale di prestito, ecc.);
- le ricompense ottenute dai soggetti che apportano contributi di diverso genere nell'impresa (rimunerazione del lavoro, qualità delle condizioni di lavoro, remunerazione del capitale, prestigio, influenza, ecc.);
- i meccanismi e le strutture che regolano i rapporti tra soggetti, contributi e ricompense ossia gli strumenti istituzionali che regolano le relazioni tra proprietà dell'impresa e controllo della stessa (le assemblee, il consiglio di amministrazione, i patti di sindacato, i gruppi, le relazioni sindacali, ecc.).

Il concetto di assetto istituzionale è sicuramente molto più ampio rispetto a quello di *corporate governance* che invece include solo qualche aspetto dell'assetto istituzionale ossia:

- la configurazione e la modalità di funzionamento degli organi di governo e di controllo delle imprese (quali l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione, il presidente, il collegio sindacale, ecc.);
- l'assetto proprietario ossia l'insieme dei soggetti che conferiscono il capitale di rischio per lo svolgimento dell'attività aziendale.

Questo concetto di corporate governance soggiace a differenti accezioni:

1. un *concetto ristretto*⁷² in cui si fa riferimento all'impresa considerandola nei suoi aspetti legati allo schema piramidale che descrive l'assetto proprietario e il management aziendale. Secondo tale interpretazione il sistema di governance è formato da: assemblea, consiglio di amministrazione, comitato esecutivo (se presente), amministratore delegato, direttore generale e presidente. Esiste al suo interno un buon meccanismo di deleghe;
2. un *concetto allargato*⁷³ che si collega al modello degli stakeholder che si possono aggregare in forme varie e che partecipano al governo dell'impresa attraverso diversi organi. Questa seconda interpretazione include al suo interno i vari organi di rappresentanza dei prestatori di lavoro e di controllo di governo economico (quale ad esempio il collegio sindacale, il comitato di auditing, la società di revisione) che pongono attenzione alle diverse categorie di conferenti di capitale (quali ad esempio il capitale di rischio, di prestito, di controllo, ecc.).

Inoltre esiste una distinzione tra strutture di governo formali e informali (Airoldi, 1995; Corbetta, 1995; Corbetta e Tomaselli, 1996):

- le strutture di governo formali sono regolamentate dalle leggi dello Stato e dagli statuti interni, approvati dalle imprese;

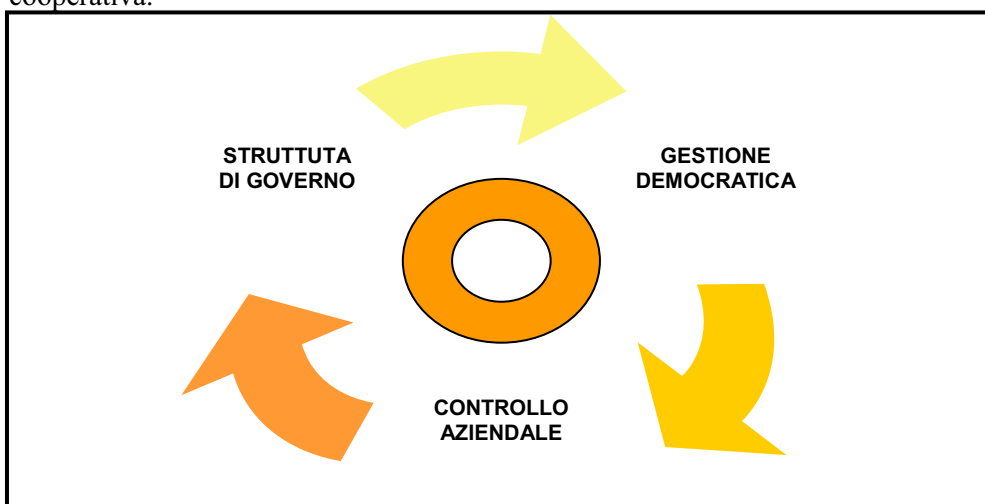
- le strutture di governo informali consistono nei comportamenti assunti dai vari responsabili all'interno delle strutture formali che spesso svuotano questi organi dei loro poteri effettivi e ufficiali.

Si concentrerà ora l'attenzione sulle imprese cooperative vinicole adottando la visione ristretta di corporate governance, considerando, quindi, la struttura proprietaria in relazione alla sequenza degli organi che la compongono e le strutture di governo formali, ai fini di comprendere come il governo della cooperativa vinicola possa essere collegato e si creino relazioni con gli strumenti di controllo utilizzati dalla stessa⁷⁴.

E' opportuno considerare che le diversità che si incontrano tra impresa cooperativa e impresa volta al lucro risiedono principalmente nel campo dei valori, nel complesso delle regole e dei ruoli che la governano, nel modo di operare sul mercato e nella soddisfazione dei bisogni (Salani, 2005), elementi che determinano ricadute diverse sui risultati gestionali conseguibili dalle stesse (tabella 7). Per fare questo è necessario riflettere a fondo sulla natura del governo delle cooperative vinicole e sui tratti salienti degli assetti istituzionali (nei termini restrittivi definiti precedentemente) che sono presenti al loro interno. L'analisi della governance cooperativa risulta essere importante anche per altri aspetti quale ad esempio l'influenza che esercita sul livello di accountability delle aziende che dipende dalle modalità con le quali il governo è esercitato e l'efficacia del controllo al quale sono sottoposte le cooperative. Se è vero che *"performance e accountability costituiscono fattori chiave dell'attrattività delle imprese per gli investitori"* (Forestieri, 1998), nel caso delle cooperative rappresentano fattori chiave per garantirsi una solida base sociale, l'accesso di nuovi soci, la competitività nei mercati, il supporto degli altri stakeholder locali (comunità locale, clienti, pubblica opinione).

Per fare questo dobbiamo prima di tutto cercare di approfondire le peculiarità insite nel modello cooperativo e così come evidenziato in figura 6, le relazioni esistenti tra governo, gestione democratica e performance dell'impresa cooperativa.

Figura 6: relazione tra governo, gestione democratica e performance nell'impresa cooperativa.



La prima caratteristica ed evidente particolarità cooperativa rispetto alle altre forme di impresa è la presenza della gestione democratica che si evince dal principio “una testa, un voto” il quale ha una portata diversa in relazione alla dimensione, alla complessità gestionale, alla tipologia, alla natura giuridica della cooperativa analizzata. Nelle cooperative vinicole a mutualità prevalente, la ratifica delle decisioni in assemblea avviene secondo la regola del voto capitaro in base alla quale ciascun socio-apportatore ha il diritto di esprimere un solo voto in assemblea indipendentemente dalla quota di capitale sottoscritta e dal conferimento apportato. Questo determina evidenti ricadute sulle maggioranze elette soprattutto nel caso in cui i diversi soci si accordino per la creazione di alleanze ai fini dell'esercizio di un potere che altrimenti non sarebbe possibile ottenere. Il voto capitaro, infatti, determina, proprio per questi motivi, evidenti instabilità nel gruppo di controllo della cooperativa e a volte determina, di conseguenza,

difficoltà maggiori nella gestione interna della stessa con l'avvicendamento nel breve periodo di diverse persone dedite all'amministrazione dell'impresa.

Poniamo il caso di una cantina sociale di medie dimensioni, con 100 soci che fanno riferimento a tre aree territoriali ben distinte⁷⁵. Nella prima vi operano 45 soci che conferiscono il 70% delle uve trasformate dalla cantina. Nella seconda vi operano 35 soci, che conferiscono circa il 20% delle uve. Nella terza vi operano 20 soci che conferiscono il 10% del totale trasformato dalla cantina. Secondo la regola del voto capitaro ogni singolo socio ha diritto a un voto. Può accadere però che accordandosi, i soci della seconda e della terza area geografica possono detenere effettivamente il controllo dell'assemblea ed eleggere propri membri nel consiglio di amministrazione della cooperativa cercando di soddisfare propri specifici interessi nonostante gli stessi rappresentino un volume di transazioni di gran parte inferiore rispetto alla prima compagine societaria⁷⁶.

Questo tema è un tema caro ad alcuni studiosi, che ne considerano, invece gli aspetti di maggior positività del fenomeno, quali ad esempio Zamagni (2005) il quale afferma come la gestione democratica rappresenti un vero e proprio plus per la cooperativa rispetto alle altre imprese, ossia che *“in ogni azione comune, e quindi in ogni impresa, c'è bisogno che qualcuno eserciti la funzione di comando per far convergere le singole volontà. Ma mentre nell'impresa capitalistica il comando discende dalla gerarchia di potere, che può essere applicata in modo più o meno autoritario a seconda delle caratteristiche personali, nella cooperativa esso è associato all'autorità in maniera tale che nessuno può imporre agli altri il proprio modo di intendere l'azione comune. Se ne trae che la cooperativa che fondasse la propria struttura di governance sul modello della gerarchia, anziché su quello dell'autorità, perderebbe l'occasione più preziosa di valorizzazione della propria specificità autoritaria”*.

Per quanto concerne l'aspetto della dimensione della cooperativa si può sottolineare come rappresenti un aspetto centrale nelle dinamiche di governo dell'impresa.

E' parere condiviso da alcuni studiosi (ad esempio Brunetti, Coda, Molteni) che nelle imprese italiane di minori dimensioni, come appaiono appunto anche le cooperative agricole, ci sia la tendenza degli organi societari di avere uno scarso rilievo nelle dinamiche aziendali interne; si tratterebbe di organi che esistono solo sulla "carta", che rivestono un ruolo solo formale e che non eserciterebbero di fatto alcuna funzione connessa al funzionamento dell'impresa stessa.

Sebbene nelle strutture cooperative di piccola dimensione, quindi, il problema del governo non assuma connotati di elevata problematicità, negli istituti economici di più elevate dimensioni il soddisfacimento del requisito di democraticità risulta meritevole di approfondimento e di analisi per la ricerca di eventuali soluzioni innovative e meccanismi di governo rinnovati⁷⁷ in relazione ai rapporti esistenti non solo con i soci ma con gli stakeholder tutti e con il mercato (in termini soprattutto di competitività). E così se appare interessante studiare il loro funzionamento e proporre metodi nuovi e conformi alla complessità dei mercati in cui si trovano ad operare tutte le imprese, appare altrettanto rilevante cercare di comprendere quando lo stesso sistema di governo debba essere conformato e collegato ad un sistema di gestione creato ad hoc efficace ed efficiente che possa essere utilizzato in quella particolare realtà aziendale.

Le cantine sociali sono cooperative i cui soci possono essere piccole aziende, singoli agricoltori che producono uva e che la conferiscono alla cantina per la trasformazione e l'eventuale successiva commercializzazione. Tali tipologie di cooperative possono assumere gradi di complessità crescenti qualora si manifestino, al loro interno, combinazioni economiche molto semplici (dimensioni modeste, mercato di sbocco locale o nazionale, svolgimento di una sola fase della filiera, la presenza di una sola linea produttiva) o combinazioni economiche molto vaste e articolate (dimensioni elevate, mercato di sbocco sopranazionale, più linee produttive, ecc.) con evidenti riflessi sui sistemi di governance adottati al loro interno che vengono ad assumere, proprio in relazione al meccanismo del principio una testa - un voto caratteri di problematicità in materia di ratifica delle decisioni,

di maggioranze meno stabili, di lentezza del processo decisionale e di minore adattamento e sopravvivenza in caso di crisi della cooperativa. Ad un sistema di governo specifico vanno poi configurati sistemi controllo altrettanto specifici relazionati al livello di complessità (gestionale, organizzativa, produttiva, ecc.) effettiva o perseguita.

Nelle cooperative, così come nella maggioranza delle imprese, il potere di governo è concentrato nel Consiglio di Amministrazione il quale, essendo costituito unicamente da un'unica categoria di soggetti, ossia i soci, risulta essere, in molti casi, non sufficientemente preparato nell'esercizio dei propri compiti e a volte funge da mero organo esecutivo, volto all'approvazione di ciò che gli viene richiesto dai cooperatori che rivestono il ruolo di amministratori o dalla direzione generale (in questo caso i soci sono impreparati ad orientare l'azienda verso scelte aziendali soddisfacenti per il suo sviluppo e la crescita). Inoltre, nelle cooperative di più grande dimensione, il numero di soci è elevato e il Consiglio di Amministrazione, i cui membri vengono eletti dall'assemblea dei soci, molto spesso fatica a formulare decisioni in modo tempestivo dando vita a processi decisionali a larga partecipazione che indeboliscono il processo di ratifica. Il tutto con lo scopo di ottenere un sempre maggior consenso sociale.

Altro elemento che in qualche modo determina una problematicità interna di natura gestionale è la presenza, soprattutto nelle cooperative vinicole, di una base sociale eterogenea (ossia la presenza di diverse tipologie di soci, ad esempio: persone fisiche, aziende cooperative, ecc.) che genera differenze quantitative negli apporti mutualistici dei soci.

Il voto capitaro, inoltre, crea una maggiore instabilità del gruppo di controllo, che, soprattutto nelle cooperative di più grandi dimensioni, può generare un potere maggiore per il management aziendale che si trova a dover svolgere anche i compiti in capo al Consiglio di Amministrazione e che può, quindi, non orientare la gestione direttamente a beneficio del socio.

Se da un lato queste risultano essere le principali problematiche che si presentano nel contesto del governo cooperativo e che possono presentare evidenti ricadute sulle performance d'impresa e sugli strumenti di controllo utilizzati, dall'altro vi sono elementi che ne fortificano la governance e che potrebbero determinare ricadute positive sui risultati gestionali⁷⁸ e sulle modalità di rendicontazione e monitoraggio degli andamenti.

Fra queste è opportuno ricordare da dove nasce e come si sviluppa il fenomeno della cooperazione, ossia dalla condivisione dei valori e delle finalità dei soci che la costituiscono e che ne determinano una ampia dimensione partecipativa. Alla base della cultura cooperativa si trova il sistema valoriale di natura etica e sociale, il quale fa sì che venga ricercato ampio consenso nelle decisioni ed una maggior responsabilizzazione nei soggetti che se ne fanno carico.

I soci, infatti, sono i primi a promuovere e a voler sviluppare la cultura cooperativa e cercano all'interno della loro realtà un maggior consenso sociale che spinge ad una maggior partecipazione sociale alla vita cooperativa e una maggior condivisione di temi cari ai soci cooperatori.

Oltre a questo aspetto è opportuno evidenziare come le cooperative cerchino di unirsi per ottenere vantaggi in termini di minori costi di transazione.

Il termine transazione significa *“il trasferimento di un bene o di un servizio attraverso un'interfaccia separabile sotto il profilo tecnologico”* (Williamson, 1975). L'aggregazione in cooperativa, alternativa da un lato al mercato e dall'altro all'integrazione verticale, permette di rendere minimi quei costi connessi con:

- la valutazione degli attributi dei beni connessi allo scambio;
- la considerazioni di eventuali forme di assicurazione connesse al bene stesso.

I costi di transazione che possono emergere variano in relazione principalmente a:

- le variabili incerte che dominano il contesto di riferimento;
- la frequenza, nel tempo, delle transazioni;
- il livello di peculiarità dell'investimento.

Il tema dei costi di transazione è un tema caro agli studi cooperativi in quanto rappresentano la leva tramite la quale i soci decidono di associarsi poiché si limita in questo modo l'incertezza (dovuta al fatto che il socio viene assoggettato ad un sistema di regole, di requisiti di accesso e di contribuzione alla cooperativa stessa) e si ripartiscono gli investimenti in risorse specifiche che da soli i singoli associati non riuscirebbero a sostenere.

Le cantine sociali riescono ad ottenere dei vantaggi assimilabili alla riduzione dei costi di transazione in quanto i singoli soci, per lo più piccole aziende agricole, non riuscirebbero a produrre direttamente il vino, non avendo la dimensione minima per ottimizzare l'utilizzo degli impianti industriali. La scelta che quindi devono fare è se produrre per un'altra impresa industriale o una cooperativa. E' chiaro che, considerando i vantaggi fino ad ora enunciati, saranno sicuramente propensi a conferire la loro produzione ad una cantina sociale, almeno per tre ordini di motivi:

1. l'impresa industriale che dovrebbe sostituire la cantina sociale potrebbe richiedere il controllo della delicata fase a monte del processo di trasformazione ossia la coltivazione e raccolta dell'uva, fasi importanti per garantire la qualità e la salubrità del prodotto, dovendo sostenere così eccessivi costi per il controllo;

2. la fiducia che regola molto spesso i rapporti tra azienda-conferente e impresa industriale, rapporti per lo più stabili nel tempo e duraturi, costituiti da elevato gradi di fiducia tra le parti e da lentezza nei processi fiduciari con il fornitore;

3. l'incertezza del conferimento.

Inoltre la cantina sociale potrebbe rappresentare una valida alternativa per la singola azienda vitivinicola in quanto potrebbe svolgere al suo interno anche i controlli di qualità o avere la possibilità di trasmettere il prodotto al consorzio di tutela ottenendo vantaggi di costo rispetto a quelli che otterrebbe il singolo produttore. Ancora, la cantina sociale potrebbe garantire altri servizi ai propri soci quali ad esempio quelli connessi con la formazione del personale, la consulenza nella fase della coltivazione della vite, la consulenza amministrativa e contabile, la consulenza in materia legislativa e qualsiasi altro servizio di natura tecnico-gestionale volta a garantire un supporto per l'azienda agricola.

Tabella 7: punti di forza e punti di debolezza della governance cooperativa rispetto alla forma capitalistica.

Punti di forza	Punti di debolezza
✓ maggiore produttività, come effetto della maggiore partecipazione e del superiore consenso sociale	✓ maggioranze meno stabili, per effetto della regola del voto capitarlo, che possono dar luogo ad uno strapotere del management
✓ minori costi di transazione	✓ minore velocità decisionale, per la ricerca di un ampio consenso sociale
	✓ difficoltà culturali dei soci ad esercitare un ruolo di controllo dell'operato dei manager
	✓ minore flessibilità in caso di crisi

Fonte: Garzoni, 2003.

Sicuri che nelle cooperative di minori dimensioni il governo cooperativo è un argomento sì importante, sempre rivolto a perseguire l'efficacia, ma molto meno complesso rispetto alle cooperative di più grandi dimensioni, si possono tracciare brevemente le problematiche di diversa natura che possono nascere nel governo dell'impresa cooperativa soprattutto di elevate dimensioni (tabella 8).

Tabella 8: le problematiche che possono presentarsi nel governo dell'impresa cooperativa in relazione a livello dimensionale della stessa.

Possibili problemi di governo	Dimensione cooperativa	
	piccola	Medio/ grande
amministratori delegati che svolgono anche funzioni di direttore e/o presidente		
eccessiva libertà decisionale lasciata ai principali organi societari		
ridotta frequenza delle riunioni		
ridotta cultura economica dei soci		
mancanza di competenza dei soci che attuano il governo		
ruolo di sola ratifica delle decisioni svolto dal Cda		
governo orientato ai soli soci e non anche ad interlocutori esterni		
lentezza del processo assembleare		

3.3.1 Gli organi sociali e il loro funzionamento: la legislazione in materia

Dal punto di vista legislativo, la disciplina in materia, modificata con la riforma del diritto societario mediante la legge del 3 ottobre 2001, n. 366 e successivamente tramite il D.Lgs. del 17 gennaio 2003, n.6, ha esteso alle società cooperative le norme previste per le assemblee delle società per azioni, qualora queste risultino compatibili. Questo viene chiaramente sancito dall'art. 2519 del c.c. in cui si rende esplicito che *“alle società cooperative si applicano in quanto compatibili le disposizioni sulle società per azioni. L'atto costitutivo può prevedere che trovino applicazione le norme sulle società a responsabilità limitata nelle cooperative con un numero di soci cooperatori inferiori a venti ovvero con un attivo dello stato patrimoniale non superiore ad un milione di euro”*.

In particolare, il codice civile prevede la possibilità di poter organizzare l'amministrazione della cooperativa secondo tre modelli:

- modello tradizionale o ordinario (art. 2542);
- modello dualistico (art. 2544);
- modello monistico (art. 2544).

A seconda del modello prescelto sono presenti diversi organi con diverse funzioni assegnate agli stessi. La riforma ha permesso di abbandonare la rigidità storica dell'ordinamento in materia di governo cooperativo generando un più ampio riconoscimento dell'autonomia statutaria che, anche nelle cooperative, può assumere forme di svolgimento più consone agli sviluppi della competitività e varietà del mercato dei capitali in cui si muovono le imprese cercando di ridurre gli ostacoli alla circolazione dei capitali (per far sì che le cooperative riescano ad approvvigionarsi con nuove risorse finanziarie). Ciò che si è verificato è stato un aumento dell'autonomia organizzativa delle cooperative, una ridefinizione degli interessi di tutti i soggetti coinvolti per garantire forme sempre maggiori di efficienza del sistema societario e delle imprese stesse.

Il modello tradizionale (schematizzato in figura 7a) è composto da assemblea dei soci, consiglio di amministrazione (oppure nominato anche comitato esecutivo o addirittura si può trattare di un unico amministratore delegato) o un amministratore unico (organi di gestione) e collegio sindacale (organo di controllo) ed è quello maggiormente diffuso in ambito cooperativo ed in generale nel contesto italiano a seguito di ameno due evidenti fattori: il primo la dimensione delle imprese ed il secondo la cultura manageriale delle imprese italiane. Il controllo contabile è esercitato di norma da una società di revisione esterna, mentre per le società che non fanno ricorso al mercato dei capitali e che non devono redigere un bilancio consolidato (come la maggior parte delle cooperative operanti nel settore

vitivinicolo) possono richiedere che tale funzione venga svolta dal collegio sindacale.

L'assemblea dei soci è l'organo principe della cooperativa, organo deliberativo che funziona in base al principio democratico di una testa un voto: rappresenta la vera e propria specificità dell'agire cooperativo. Tutti i soci hanno stessi diritti di voto in assemblea indipendentemente dall'apporto sociale o dal capitale detenuto da ciascun socio. La nuova disciplina in materia prevede e ammette il voto plurimo in determinati casi (in particolar modo ai soci cooperatori che siano persone giuridiche possono essere attribuiti fino a cinque voti, in relazione alla loro dimensione o alla quota posseduta).

La deroga a tale principio viene ad essere attuata solamente in due specifici casi: all'interno dell'atto costitutivo può, infatti, essere prevista, l'attribuzione ai soci cooperatori che siano persone giuridiche una maggiore capacità di voto in relazione ad esempio al numero dei loro membri.

Nelle cooperative di secondo grado (ossia le società consortili) può essere previsto, sempre nell'atto costitutivo, che il diritto di voto venga attribuito a seconda dello scambio mutualistico effettuato dal socio, nel limite massimo del dieci per cento dei voti in ciascuna assemblea generale e nel limite massimo a favore della categoria di un terzo dei voti presenti.

L'introduzione della possibilità, anche per le cooperative di emettere strumenti finanziari ha consentito alle società di emettere azioni dotate di diritti amministrativi predeterminati, che possono andare dall'impossibilità di votare in assemblea a quella di esprimere un voto plurimo.

I soci finanziatori possono esprimere più di un voto a testa, però con un limite di un terzo dei voti spettanti ai soci presenti o rappresentanti in ciascuna assemblea generale ciò a motivo del fatto che il governo della cooperativa debba essere svolto dalla base sociale (ossia i cooperatori).

Fra i compiti dell'assemblea dei soci (nel caso di cooperativa sotto forma di società per azioni), figurano:

- l'approvazione del bilancio;
- la nomina del consiglio di amministrazione;
- la definizione dell'ammontare dei compensi degli amministratori;
- la definizione dell'ammontare dei compensi dei sindaci;
- costituzione dei fondi per lo sviluppo tecnologico;
- approvazione dello stato di attuazione dei programmi pluriennali;
- autorizzazioni richieste dallo statuto.

L'assemblea è convocata dagli amministratori, nel caso in cui questi non provvedano dai sindaci oppure su richiesta del tribunale.

L'assemblea si riunisce di norma una volta all'anno per l'approvazione del bilancio di esercizio (la convocazione obbligatoria deve avvenire entro trenta giorni dalla chiusura dell'esercizio o al massimo entro 180 giorni, qualora sia possibile prevederlo nello statuto, in presenza di particolari esigenze) e tante volte quanto lo richiedano il consiglio di amministrazione o il collegio sindacale o un quinto dei soci iscritti nel libro dei soci della cooperativa.

L'assemblea si riunisce anche in seduta straordinaria per deliberare sulle modificazioni dell'atto costitutivo, dello statuto e in caso di scioglimento della cooperativa per la nomina dei liquidatori. Altre competenze dell'assemblea in seduta straordinaria possono essere assegnate dallo statuto agli amministratori quando si tratti di temi connessi a fusioni con società detenute o partecipate con quote fino al 90 per cento, in caso di rappresentanza amministrativa, di trasferimento della sede sociale sul territorio nazionale, per l'adeguamento dello statuto a nuove leggi, per l'istituzione o soppressione di sedi secondarie.

Nelle assemblee hanno diritto di voto tutti gli soci che siano iscritti nel libro dei soci da tre mesi e, come già detto in incipit del paragrafo, ogni socio ordinario ha diritto ad un voto, mentre la categoria di soci sovventori potranno anch'essi avere

diritto ad un voto ma il totale dei voti non deve essere superiore ad un terzo a quelli spettanti agli altri soci e a quelli intervenuti in assemblea.

I quorum assembleari richiesti sono quelli previsti per le società di capitali, con possibilità però per le cooperative di apportare eventuali modifiche agli stessi nello statuto, sebbene tali modifiche debbano rientrare nei limiti ragionevoli per garantire il normale e corretto funzionamento della cooperativa.

Occorre ricordare inoltre che l'assemblea ha, nelle società cooperativa rispetto a quella di capitali, il potere di regolare il rapporto mutualistico: precedentemente la riforma, la mutualità non aveva una proprio spettro di regole, il che portava gli amministratori a gestire il rapporto mutualistico con un ampio potere interno alla cooperativa stessa. La riforma ha introdotto un insieme di regole per la definizione del rapporto mutualistico concedendo anche alcune competenze inalienabili all'assemblea pur lasciando un certo potere discrezionale in capo agli amministratori. Tra gli ambiti di intervento dell'assemblea in materia di mutualità, vi sono:

- la gestione dei rapporti con terzi;
- i criteri per l'assegnazione dei ristorni;
- la regolamentazione del rapporto tra la società e i singoli soci.

Come si può notare si tratta di decisioni rilevanti per la gestione e il funzionamento di una cooperativa il che innalza la soglia di incisività dell'assemblea nella vita societaria garantendo che sia l'assemblea stessa a regolare l'attività mutualistica e i vantaggi che da essa derivano.

Altra questione riguarda il ruolo rivestito nelle decisioni di aumento del capitale, che precedentemente, veniva prese in via univoca dagli amministratori.

L'assemblea decide anche in materia di:

- aumenti gratuiti di capitale;

- emissione di strumenti finanziari: l'assemblea decide le caratteristiche dei titoli da emettere;
- aumenti di capitale che comportino modificazioni dell'atto costitutivo.

Un altro principio che risulta essere collegabile al funzionamento dell'assemblea è quello della porta aperta, secondo il quale potrebbero venire a far parte integrante della cooperativa chiunque sia in possesso dei requisiti e ne faccia richiesta. In verità gli amministratori possono rifiutare nuovi entranti qualora rappresentino caratteri di incompatibilità con l'interesse e il fine della cooperativa (criterio della prevalenza dell'interesse della cooperativa rispetto a quello dell'aspirante socio).

Qualora si presenti questa situazione l'eventuale socio entrante può richiedere, visto il parere negativo motivato dagli amministratori, il parere dell'assemblea che decide sul merito dell'ingresso o meno del nuovo socio richiedente (l'ammissione di nuovi soci rientra, in questi termini, tra i compiti dell'assemblea).

Quanto detto precedentemente ha valore per le società per azioni per quanto riguarda invece le società cooperative che assumono la forma giuridica di società a responsabilità limitata vanno fatte alcune precisazioni in merito.

Per legge i compiti assegnati all'assemblea sono i seguenti:

- approvazione del bilancio e distribuzione degli utili;
- nomina degli amministratori e dei sindaci;
- modificazioni dell'atto costitutivo;
- operazioni da cui derivi la modifica dell'oggetto sociale;
- operazioni da cui derivi la modifica dei diritti dei soci.

Definiti i compiti e le funzioni che assolve l'assemblea dei soci all'interno di una cooperativa, quando parliamo di *corporate governance* è opportuno anche descrivere e individuare i rapporti tra i vari momenti decisionali di impresa,

ponendosi come obiettivo quello di creare un insieme di elementi che diano vita ad un'efficace azione di management sempre più orientato alla creazione di valore e di ricchezza all'interno dell'impresa. I principi di governo delle cooperative devono essere ispirati alla volontà di separare e qualificare interessi, ruoli e funzioni dei soggetti partecipanti o coloro che sono interessati alla vita aziendale attribuendogli il giusto riconoscimento degli interessi e attribuendo tali compiti alle persone ritenute più idonee a ricoprire i ruoli in oggetto.

Il modello di governo che può essere utilizzato all'interno della cooperative deve, quindi:

- garantire il giusto riconoscimento degli interessi dei soggetti coinvolti;
- garantire l'efficacia del sistema societario;
- essere creato in relazione alle particolari e specifiche esigenze della compagine societaria e degli obiettivi sociali anche in relazione alla possibilità rilasciata da parte del legislatore di ampliare l'autonomia delle cooperative dal punto di vista organizzativo, affiancando al rinvio alla disciplina della Società per azioni, la possibilità di ricorrere alla disciplina della Società a responsabilità limitata.

Il *consiglio di amministrazione* è costituito da soggetti nominati dall'assemblea, la cui maggioranza deve essere scelta fra i soci cooperatori o tra i soggetti indicati dai soci cooperatori che siano persone giuridiche. All'interno dell'atto costitutivo della cooperativa deve essere poi indicato il numero, essendo comunque consentito indicarne il solo numero minimo e massimo degli amministratori eleggibili. Qualora sia prevista la determinazione del numero in sede di assemblea è quest'ultima che se ne occupa di volta in volta, quando nomina l'intero consiglio. La durata in carica degli amministratori è di tre anni.

Se si verifica che nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più amministratori gli altri possono procedere alla loro sostituzione per cooptazione avuto anche il consenso del collegio sindacale.

Il presidente può essere nominato dall'assemblea, se lo stabilisce l'atto costitutivo o lo può scegliere il consiglio di amministrazione tra i suoi membri. Gli amministratori devono partecipare di persona alle adunanze del consiglio in quanto non è ammesso il voto per rappresentanza.

Il consiglio di amministrazione, nella persona dei singoli amministratori *“devono adempiere ai loro doveri con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidamente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri (..)”* così come definito, dall'art. 2393 c.c.

Lo statuto può poi stabilire che uno più amministratori siano scelti tra gli appartenenti alle diverse categorie di soci, in proporzione alla rilevanza di ciascuna categoria nell'attività sociale il che permette di delineare un sistema di governo per il quale siano equilibrati fra loro i diversi interessi della base sociale.

Al consiglio di amministrazione spettano le seguenti funzioni esclusive, da svolgere collegialmente:

- redazione del bilancio;
- redazione della relazione sulla gestione nella quale devono essere inclusi le variabili che hanno determinato il raggiungimento degli scopi sociali in relazione al requisito di mutualità prevalente o non prevalente che caratterizza la realtà cooperativa in analisi;
- convocazione delle assemblee.

A parte questa funzioni di carattere esclusivo, il consiglio di amministrazione della cooperativa può occuparsi anche delle seguenti materie che potrebbero risultare necessarie per l'ordinaria amministrazione e gestione della cooperativa:

- la redazione di budget;
- l'attuazione di delibere dell'assemblea;
- le pratiche che riguardano l'ammissione, il recesso, la decadenza e l'esclusione dei soci;
- la predisposizione e l'implementazione di programmi di lavoro tecnici e amministrativi di carattere economico-finanziario;
- le relazioni tra socio e cooperativa in termini di ricerca, esecuzione, controllo dei conferimenti in relazione all'oggetto sociale;
- la cura dei rapporti con gli istituti finanziari;
- l'assunzione dei dipendenti e dei collaboratori;
- l'attuazione di finalità mutualistiche anche connesse all'organizzazione di manifestazioni culturali, ricreative, sportive da parte dei soci e dei loro familiari;
- la predisposizione di regolamenti interni come quello che è stato analizzato ad esempio nel primo paragrafo del presente capitolo. Si tratta di un insieme di regole che viene stilato per garantire il miglior funzionamento della cooperativa e che deve comunque essere approvato dall'assemblea dei soci;
- l'adesione ad enti, associazioni, consorzi ed altri tipi di collaborazioni con altre aziende o istituti economici;
- il collegamento con le associazioni cooperative di rappresentanza, sindacati, gli organismi governativi, le regioni, i comuni, ecc.

Il presidente, nominato il più delle volte dal CdA, rappresenta la cooperativa di fronte a terzi, in giudizio e possiede la firma sociale.

Se poi alle cooperative si applica il regime societario delle Spa si possono applicare tre diversi sistemi di amministrazione. Questi sono stati brevemente accennati all'inizio del presente paragrafo.

Il *collegio sindacale* è organo obbligatorio solo se:

- il capitale sociale è superiore a 120.000 euro;
- la nomina è raccomandata all'interno dell'atto costitutivo;
- per due esercizi successivi si superano due dei seguenti limiti: totale attivo⁷⁹ dello stato patrimoniale 3.125.000 euro, ricavi delle vendite e delle prestazioni⁸⁰ 6.250.000 euro, dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 50 unità⁸¹.

Focalizzando la nostra attenzione soprattutto sui compiti che lo stesso svolge, possiamo a questo delegare:

- il controllo dell'atto costitutivo e la verifica dei contenuti dello statuto sociale del suo eventuale (quale venga richiesto dai soci) aggiornamento; da ciò i sindaci verranno a conoscenza dell'oggetto sociale e degli obblighi ai quali gli amministratori devono attenersi per una corretta gestione della cooperativa e del corretto svolgimento dello scopo mutualistico che qualora sia prevalente determina anche le agevolazioni fiscali del caso;
- la verifica dell'iscrizione della cooperativa nell'Albo delle cooperative a mutualità prevalente o non prevalente o, qualora ancora non sia avvenuta, nel registro prefettizio;
- verifica dell'avvenuta iscrizione obbligatoria presso il registro delle imprese;
- la posizione della società ai fini sia dell'IVA che delle imposte dirette;
- il controllo del regime fiscale della società e la correttezza del codice di attività dichiarato;
- verifica della posizione della cooperativa a fini contributivi, previdenziali e assistenziali;

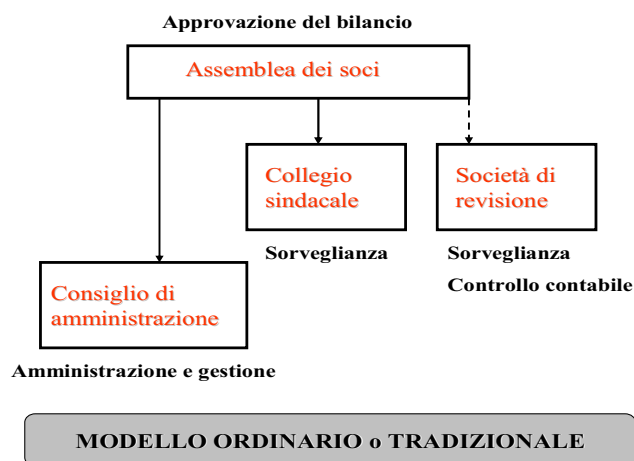
- l'accertamento delle procedure in merito alle riserve legali, statutarie e volontarie, alla destinazione degli utili in bilancio, i versamenti ai fondi mutualistici e ai ristorni;
- verifica della corretta tenuta dei libri sociali e contabili, del piano dei conti e l'utilizzo di opportune procedure in relazione alla dimensione della società e alla complessità della gestione aziendale.

Nel complesso, l'attività che svolge il collegio sindacale è un'attività che, qualora gli venga attribuito come competenza dallo statuto, deve configurarsi quale una vera e propria revisione contabile distinta dall'ordinario controllo di legittimità⁸². Il collegio sindacale deve, infatti, occuparsi della legittimità degli atti posti in essere dagli amministratori ma anche del merito della gestione, intendendo quest'ultima come la valutazione della convenienza economica degli atti di gestione svolti dalla cooperativa.

Il modello dualistico (schematizzato in figura 7b), invece, prevede la suddivisione dei poteri tra consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza eletto dall'assemblea. Quest'ultimo è composto da un minimo di tre membri, rimangono in carica per tre esercizi e sono rileggibili per un massimo tre mandati consecutivi e revocabili in qualsiasi momento dall'assemblea. Il presidente del consiglio di sorveglianza viene eletto dall'assemblea.

A questo spettano le funzioni attribuite nel sistema tradizionale al collegio sindacale e qualche funzione dell'assemblea (approva il bilancio, nomina i gestori, li revoca, ne stabilisce la retribuzione, promuove l'azione di responsabilità nei confronti dei gestori).

In tale modello alcune delle funzioni attribuite all'assemblea ordinaria, che nel modello ordinario o tradizionale spettano esclusivamente ai soci, sono qui attribuite al consiglio di sorveglianza.

Figura 7a: il sistema ordinario o tradizionale.

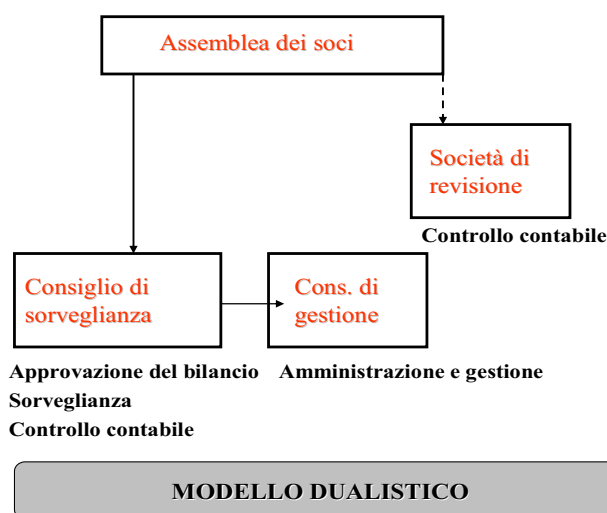
Fonte: rielaborato da Garzoni, 2003.

All'assemblea dei soci spettano i seguenti compiti:

- nomina del consiglio di sorveglianza;
- delibera sull'oggetto sociale;
- delibera sulla struttura societaria (ad esempio in termini di fusioni e scissioni).

Rispetto al modello tradizionale l'assemblea dei soci non ha più competenze in termini di approvazione del bilancio e di nomina degli amministratori, può però eleggere il consiglio di sorveglianza che può svolgere attività di amministrazione, gestione, sorveglianza e (qualora non venga previsto diversamente) anche attività di controllo contabile.

Il consiglio di gestione, costituito da almeno due componenti, scelti anche tra i non soci, viene nominato dal consiglio di sorveglianza e si occupa esclusivamente della gestione.

Figura 7b: il sistema dualistico.

Fonte: rielaborato da Garzoni, 2003.

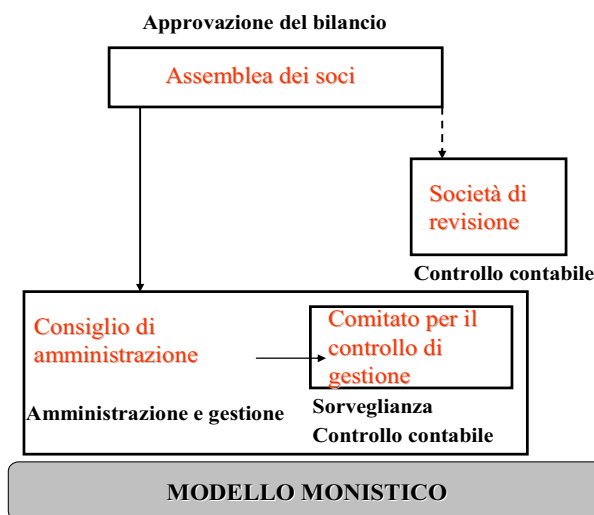
Come è facilmente comprensibile questo introduce un grande cambiamento, rispetto al modello tradizionale, del rapporto tra l'assemblea e gli organi sociali, generando, di conseguenza, un minor coinvolgimento, nel sistema dei poteri societari, proprio dell'assemblea dei soci.

Il modello monistico (schematizzato in figura 7c) molto simile al modello tradizionale anche se prefigura la presenza di un consiglio di amministrazione sottoposto al controllo di un comitato che viene nominato al suo interno.

Tale modello lascia ampia discrezionalità fino a creare dei problemi di controllo interni in quanto non vi è alcun organo espressamente delegato a verificare il rispetto della legge e di ciò che viene indicato nello statuto. Questi controlli possono essere attribuiti al comitato di controllo della gestione, tramite la richiesta del consiglio di amministrazione, che rappresenta praticamente lo stesso organo

assoggettato al controllo: ai soci non rimane che fare affidamento sulle qualità etiche e morali degli amministratori.

Figura 7c: il sistema monistico.



Fonte: rielaborato da Garzoni, 2003.

Per quanto riguarda l'assemblea, nel modello monistico questa riveste una posizione di primo piano e possiede ampi poteri mentre nel modello dualistico la presenza del consiglio di sorveglianza ne riduce il raggio di attività.

Il comitato per il controllo di gestione si occupa di vigilare:

- sulla struttura organizzativa della cooperativa;
- sul sistema di controllo interno;
- sulla corrispondenza tra sistema amministrativo-contabile e gestione aziendale;
- sul rapporto con il revisore esterno;

- sulle materie definite dal consiglio di amministrazione fra quelle di competenza del comitato.

Il limite maggiore di questo modello consiste nell'impossibilità, da parte del comitato di controllo, di attuare autonomamente l'ispezione sull'operato degli amministratori, limite che fa sì che le funzioni delegate a tale organo sia sicuramente più ristrette rispetto a quelle del collegio sindacale e del consiglio di sorveglianza.

In tabella 9 si sintetizzano i tre sistemi di governo che possono essere presenti nelle cooperative.

Tabella 9: i tre sistemi di governo applicabili alle cooperative alla luce della riforma del diritto societario.

Modello di amministrazione e controllo	Articolo del codice civile	Organi coinvolti	Potere dell'assemblea
TRADIZIONALE	art. 2542	Consiglio di amministrazione e collegio sindacale	Potere equiparato a quello degli altri organi societari
DUALISTICO	art. 2544	Consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza	Potere ristretto
MONISTICO	art. 2544	Consiglio di amministrazione sottoposto al controllo di un comitato interno	Ampio potere

Tenuto conto di quanto evidenziato precedentemente appare chiaro come la tendenza in atto nei due nuovi modelli di amministrazione e controllo introdotti dalla riforma del diritto societario siano diretti verso un progressivo "svuotamento" delle funzioni dell'assemblea, processo in atto altamente contrario

alla tutela degli interessi dei soci all'interno della cooperativa. Il modello cooperativo necessita dell'organo assembleare per dare la possibilità di manifestare al singolo socio la propria appartenenza alla cooperativa in quanto interessato alla gestione societaria, al rapporto di scambio mutualistico e alla volontà di verificare gli andamenti della gestione cooperativa verso forme di creazione di valore mutualistico e sociale. Il modello dualistico, nonostante determini la separazione tra gestione e controllo, appare improprio nel garantire il meccanismo sociale e mutualistico che anima la cooperazione anche alla luce del fatto che il bilancio stesso (considerando che include al suo interno elementi di specificità cooperativa quale il criterio della mutualità, la porta aperta, ecc.) viene ad essere approvato da un organo diverso rispetto all'assemblea dei soci a cui spetta solo la valorizzazione del conferimento al socio e, nel caso delle cooperative di consumo, della considerazione del ristorno.

Per quanto riguarda il sistema monistico questo appare eccessivamente orientato più che a garantire l'indipendenza e la qualificazione dell'organo di controllo a fare valere il meccanismo secondo il quale è il controllato che può nominare il controllore. Non viene, quindi, garantito un sistema di trasparenza del sistema di governo che non solo genera dei problemi sulle modalità con le quali attuare i controlli ma anche sull'impossibilità di poter utilizzare un organo che sia espressamente delegato a verificare la corretta gestione della società, il rispetto della legge e dello statuto.

Avendo elencato solo alcune delle difficoltà generali che potrebbero incontrare le società cooperative nell'utilizzo e implementazione di tali nuovi sistemi di amministrazione e controllo il sistema ordinario appare ancora quello più idoneo al fine di garantire l'indipendenza e la trasparenza delle funzioni di amministrazione controllo poiché si ha la garanzia di una netta separazione delle competenze e dei compiti dei singoli organi; inoltre, è l'unico sistema, fino ad ora, che possa generare un orientamento cooperativo verso il controllo dell'operato del management e della gestione aziendale.

Il modello tradizionale è utilizzato per lo più da cooperative di piccole dimensioni che non hanno un'elevata complessità gestionale anche se tale modello può essere applicato anche a cooperative di più grandi dimensioni (Garzoni, 2003).

Alcune cooperative di medie e grandi dimensione hanno sperimentato il modello dualistico, prima della sua approvazione tramite la riforma del diritto societario. In tali cooperative il consiglio di amministrazione si occupava di attuare la verifica e il controllo dell'operato del management lasciando la gestione ad una direzione operativa. Garzoni ha evidenziato, mediante l'utilizzo di *case studies*⁸³, come questo "tandem" presidente del consiglio di amministrazione e direttore generale possa funzionare e garantire una gestione orientata al buon governo della cooperativa. Se da un lato, infatti, prima della riforma membri del consiglieri di amministrazione della cooperativa potevano essere solo i soci con l'avvento della riforma le cooperative possono anche nominare consiglieri non soci, anche se viene mantenuto il criterio della prevalenza della rappresentanza della maggioranza della base sociale.

Nello studio di una realtà complessa come quella cooperativa nel valutare i sistemi di governo utilizzati risulta essere importante ricollegarsi brevemente alle norme presenti in materia, norme che ne regolano l'organizzazione e il funzionamento della cooperativa e dei suoi organi sociali (il modello di riferimento è quello tradizionale): assemblea dei soci, consiglio di amministrazione e collegio sindacale.

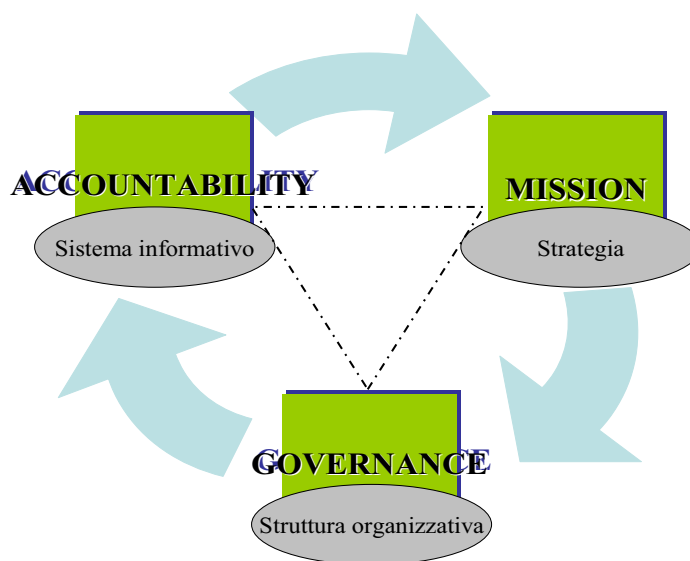
3.3.2 Il modello Mission, Corporate Governance, Accountability come schema di analisi utilizzato nella ricerca

Alla base del presente lavoro di ricerca c'è la volontà di voler cercare di individuare come il modello ideato da Matacena⁸⁴ (1999) possa essere applicato anche alla cooperativa vinicola e ci possa essere utile per spiegare il suo reale funzionamento. Vediamo quindi di spiegare brevemente tale modello.

Secondo l'autore, infatti, qualora si voglia studiare e analizzare un sistema informativo aziendale, come nel nostro caso, nascente dall'interconnessione dei finalismi economici e sociali e che generi una serie di informazioni e dati di natura qualitativa e quantitativa si può ricorrere ad un paradigma interpretativo che può essere applicato, almeno teoricamente, ad ogni azienda sia volta al lucro che non profit e anche alla cooperativa.

Secondo tale paradigma (figura 8), in ogni realtà aziendale, deve esistere una esplicita e coerente coordinazione tra la Mission che è collegabile alla Strategia Aziendale, la Corporate Governance collegata alla Struttura Organizzativa e l'Accountability collegata al Sistema Informativo.

Figura 8: il paradigma interpretativo *Mission, Corporate Governance, Accountability*.



Fonte: rielaborato da Maticena, 2006.

Questi elementi devono essere in diretto collegamento e coordinamento tra loro anche secondo quanto ci viene proposto dalla Teoria dei Sistemi che considera l'azienda come un sistema aperto, sociale, cibernetico, probabilistico, complesso, finalizzato.

Qualsiasi tipo di azienda può, quindi, “*leggersi nel suo vissuto essenziale*” mediante la chiave di lettura che ci viene fornita da questo paradigma secondo il quale ci devono essere, in ciascuna realtà aziendale, delle bidirezionali coordinazioni sistematiche tra Mission, Corporate Governance e Accountability, così come appare nella figura 8.

Con i termine *mission* intendiamo il finalismo aziendale alla base del sorgere dell'azienda, del suo svilupparsi e del suo divenire, gli obiettivi di fondo che si vogliono raggiungere grazie alla predisposizione di una strategia appositamente strutturata per raggiungere tali obiettivi. Si tratta della fase “qualitativa” in quanto si basa sui valori, la cultura aziendale, le motivazioni dei singoli, le diverse scelte collegabili alla triade processo/prodotto/mercato e che genera dei risultati a favore dei singoli soggetti interni all'azienda.

La *corporate governance*, che ha trovato nel presente capitolo opportuna trattazione, non è altro che la “*struttura di comando/governo presente nell'azienda e l'assetto istituzionale della stessa*”.

L'*accountability* rappresenta la capacità dell'azienda di rendere conto nei confronti dei terzi, in altre parole la sua responsabilità di informare terzi e si sostanzia in:

- un sistema di comunicazioni interne ed esterne;
- trasparenza nelle informazioni e nelle comunicazioni verso i soggetti interessati alla gestione aziendale;
- controllo dei risultati conseguiti.

Poiché il termine inglese *accountability* non ha una diretta traduzione in italiano possiamo con questa intendere, citando le parole dell'autore, “*esigenza (particolarmente sentita nel mondo anglosassone) del dover rendere conto dei risultati ottenuti nel caso si utilizzino risorse non proprie*”(Matacena, 1999).

Figura 9: Il paradigma Mission, Corporate Governance, Accountability: i soggetti coinvolti.



Ad ogni elemento del sistema azienda viene ad essere coinvolto un insieme di soggetti, ossia, come da figura 9:

- la *mission* rende noti gli obiettivi di fondo dei soggetti per i quali l'azienda sorge e si sviluppa ossia i King;
- la *corporate governance* evidenzia, invece, il principio di comando che viene posto in essere dal King Maker e il principio di controllo che regola i rapporti tra King e King maker;
- l'*accountability* evidenzia le modalità di comunicazione che spettano al controller mediante la gestione della complessità delle informazioni che possono essere utili a: il King Maker per decidere (mediante il sistema

informativo aziendale interno), ai King per misurare le performance aziendali e controllare i King Maker (mediante il sistema informativo esterno).

L'autore applicando questo paradigma definitorio arriva ad individuare tre "ideal-tipi" di aziende (tabella 10), fra le quali anche quella cooperativa.

Dalle interdipendenze tra missione aziendale e struttura si generano dalle relazioni no tra i soggetti che gestiscono l'azienda e i soggetti beneficiari/controllori.

La tipologia di governo sviluppato nell'azienda è connessa alla coerenza tra la missione aziendale e i principi e le modalità di funzionamento dell'organizzazione.

Tabella 10: l'ideal-tipo di azienda cooperativa in base al modello Mission, Corporate Governance, Accountability.

"IDEAL-TIPO" DI AZIENDA	MISSION	CORPORATE GOVERNANCE	ACCOUNTABILITY
	SOGGETTI: KING	SOGGETTI: KING MAKER	SOGGETTI: CONTROLLER
<i>Azienda mutual oriented</i>	Beneficio cooperativo, ossia massimizzazione dei rendimenti di:	<i>Principi di governo:</i> 1. democraticità 2. porta aperta	Sistema decisionale interno
SOGGETTI	Soci apportatori	Imprenditore cooperativo Management	Dialogo intercooperativo
			Obbligo contabile
			Controllo cooperativo e/o di movimento volto alla verifica dell'aziendalità e della mutualità interna

Fonte: Maticena, 2005.

Il livello di accountability dipende, invece, internamente dagli obiettivi stabiliti ed esternamente dal tipo di mission e dalle ricadute della stessa su un numero crescente di soggetti beneficiari (i King per l'appunto). I caratteri di aziendalità

possono essere valutati internamente attraverso lo svolgimento dell'azione gestionale e il controllo nella verifica d'esito dei risultati conseguiti.

Proprio in base a tale schema appare chiaro come la coordinazione tra l'obiettivo mutualistico perseguito tramite una governance fondata sulla democraticità e sul diritto di partecipazione alla cooperativa di coloro che ne facciano richiesta permette di valutare l'efficacia, l'efficienza e la produttività dal momento in cui il sistema informativo deve essere in grado di:

- coordinare, in fase di implementazione strategica, i fini della cooperativa con vincolo il mantenimento dell'equilibrio generale d'impresa;
- cercare di stabilire come la cooperativa sia riuscita a raggiungere i fini che si è posta, con verifiche quantitative e qualitative, che siano collegabili anche alla valutazione dell'economicità, della solvibilità e del livello di patrimonializzazione;
- permettere di informare terzi sul raggiungimento, da parte della cooperativa, degli obiettivi di performance stabiliti e il loro scostamento rispetto ai risultati conseguiti.

Il presente lavoro nasce, pertanto, proprio per approfondire come siano strutturati i sistemi informativi delle cooperative vinicole e come questi siano interdipendenti con i sistemi di governo implementati al loro interno. Nella parte in cui si trattano i sistemi informativi delle cooperative oggetto dello studio si approfondirà lo schema in analisi e si cercherà di tracciare il quadro della situazione per quel che riguarda tali realtà.

3.4 Il caso Cantina Sociale Produttori di Valdobbiadene⁸⁵



3.4.1 La storia della Cantina

La Cantina Sociale Produttori di Valdobbiadene nasce nel 1952 dalla volontà di alcuni agricoltori vitivinicoli della zona di unirsi ai fini di garantire una maggior organizzazione della produzione viticola.

La Cantina, oggi, infatti, abbraccia un ambito territoriale ben definito, nella fascia pedemontana che si estende tra Conegliano e Valdobbiadene, un vigneto di 80 mila ettari che origina una produzione di 8 milioni e mezzo di ettolitri di vino (con ben 2 milioni prodotti nelle aree di produzione Doc e Docg, rappresentanti, nella totalità ben il 20% della produzione nazionale di vini Vqprd).

La Cantina nasce in un momento storico molto difficile: si tratta degli anni successivi alla seconda guerra mondiale, anni caratterizzati da profonde lacerazioni sociali ed economiche.

Fin dagli anni venti, subito dopo la prima guerra mondiale che aveva devastato la zona del Valdobbiadene, si paventò la possibilità di costituire una cantina sociale che potesse sostenere la ripresa agricola; ma fu solo nel 1949 che Bernardino Olivo Miotto, fondatore di un giornale locale⁸⁶, in un articolo in cui sottolineava lo stato

⁸⁵ Per la redazione di questo caso ci si è riferiti a "1952-2002 Nel segno del Prosecco" a cura di Giorgio Iori, Cantina Produttori i Valdobbiadene, maggio 2002.

⁸⁶ Bernardino Olivo Miotto, fondatore del giornale "Endimione", scriveva in merito alla situazione di crisi del periodo: "Ecco inevitabilmente la nostra zona colpita a fondo da una delle prime crisi che

di dissesto dell'economia del luogo e la grave crisi agricola, si fece portavoce dell'idea di costruirla prendendo l'esempio da altre zone italiane a vocazione vitivinicola che avevano già dato vita a forme cooperative.

Lo stato dell'economia era, infatti, di grande dissesto, l'Italia si trovava in serie difficoltà e la gente cercava di ricostruirsi lentamente una propria posizione all'interno della società. Iniziarono così le emigrazioni di massa per la ricerca di migliori situazioni lavorative anche oltre oceano, in fabbrica o in miniera, nei campi e nei cantieri.

Alcuni contadini, non potendosi permettere di abbandonare la loro maggior ricchezza, la terra, cominciarono a pensare che l'unica cosa da fare per cercare di sopravvivere fosse quella avanzata da Miotto, ossia di unire le proprie forze e fare del motore della cooperazione, la leva per affrontare le grandi difficoltà economico-sociali del momento. La decisione fu sicuramente molto sofferta per i tanti che dovevano comunque "creare" solide basi per fare funzionare uno strumento, come quello della cooperazione, per l'appunto, che appariva così delicato e fragile all'inizio della sua predisposizione.

qualsiasi dopoguerra, nel suo necessario sviluppo di assestamento economico, ha portato e porterà sempre con sé in ogni epoca e in ogni tempo: la svalutazione dei prodotti primi dell'agricoltura. E per noi quella del vino: prodotto massimo e unica base di tante e tante famiglie di piccoli proprietari che si vedono ora mancare in tal modo il cespite maggiore di acquisto degli altri generi di prima necessità per la loro vita."

Egli, poi, conclude il suo articolo dicendo. "Perché non fare, ed il Trentino da decenni insegna, delle cantine sociali dove, se qualcuno crede di perdere il suo pregiatissimo vino, acquista invece, realmente dei vantaggi grandissimi in quanto si assicura sulla sanità, sulla vendita ed anche sul prezzo di vendita del suo prodotto? E senza pensieri, preoccupazioni e fatiche!

In simile maniera soltanto si potrebbe giocare e valorizzare quella tipicità del vino che può portare a una sicura e proficua e continuata esportazione della nostra speciale e abbondante produzione quale proprio la crisi vitivinicola odierna richiede perché i suoi effetti semi-disastrosi vengano corretti o diminuiti. Basterebbe soltanto che i nostri contadini, abbandonando con il sussidio della loro intelligenza l'innato senso di diffidenza e di gelosia troppo comune tra la nostra gente, si ricordassero una buona volta che anche in questo campo l'unione fa la forza e che, di tante cose che il progresso moderno ha inventato e migliorato o perfezionato, le cantine sociali sono di quelle. Io non ne sarò neppure vorrei esserne l'organizzatore: ma se un gruppo di uomini sani lo saranno, assieme a quello di moltissimi altri, darò loro tutto il mio plauso pensando con soddisfazione che non sempre le lance si spuntano inutilmente e che un migliore avvenire commerciale così assicurato migliorerebbe a sua volta il fabbisogno economico di tantissime nostre famiglie".

Di seguito vengono introdotte le delibere, le relazioni e le assemblee ordinarie che si sono sviluppate nel corso dei primi anni di vita e di attività della cantina, per poi trarne alcune riflessioni in merito.

Sul verbale di costituzione, del 14 aprile 1952⁸⁷, si legge:

“Il giorno lunedì quattordici 14 aprile 1952 millenovecentocinquantadue in Valdobbiate nella sala del cinema Endimione in Piazza della Vittoria, davanti a me Dottor Lodovico Banchieri fu Giuseppe, notaio residente in Valdobbiate,

⁸⁷ Fin dalla sua costituzione, la cantina ha rappresentato grande interesse per i giornali regionali come ad esempio il “Gazzettino”, “L’Avvenire d’Italia” ed altri. Proprio in quest’ultimo compare il 13 novembre 1955 un articolo di Giancarlo Zizola che ci illustra lo stato della cantina all’epoca, il suo sviluppo e la rilevanza della stessa per l’epoca.

“La Cantina Sociale di Valdobbiate è in continuo sviluppo e conta oggi 500 Soci, 130 dei quali si sono iscritti solo quest’anno. Situata in posizione felicissima, vi convergono i produttori della destra Piave e della imminente pianura. Camions e carri, carichi di tinozze ricolme, indugiano in serrata teoria per ore, sostituendosi per turni incessanti, sulla via che reca alla Cantina: e intorno all’edificio è tutto un brulichio di agricoltori, di carri, di macchine. Pochi istanti di sosta per il controllo del grado al rifrattometro, poi quattro superpigiatrici divorano il contenuto delle tinozze: e il mosto fluisce per tubi numerosi alle capaci vasche della Cantina. Il loro numero? 128, con una capacità complessiva di 30 mila ettolitri; la cifra ha del sorprendente se si considera che essa è stata raggiunta fin dalle prime stagioni di costituzione della Cantina, e che si appresta ad essere ampiamente superata, con la costruzione di nuovi recipienti. Rare sono in provincia le cantine che vantano una simile capienza. Gli impianti sono tra i più progrediti: frigosaturatore, vasche salamoie con motoeliche, evaporatori, autoclavi, impianto di concentrazione a caldo, filtri brillantatori, imbottigliatrici isobarometriche, caldaie per condensatori, presse ultramoderne, sgretolatoi, smostratrici, ecc. fanno della Cantina di Valdobbiate un modello di sede vinicola.

Ma il successo della cooperativa è dovuto non solo alla perfezione dell’attrezzatura, al laboratorio enologico, alla salda capacità del Presidente conte Vergerio e del personale, ma anche agli stessi agricoltori che, come è noto, dalla cultura della vite, traggono il loro maggior guadagno. La produzione complessiva di vino nella zona, in annate normali, è di circa 131.500 ettolitri; ed essa è formata da tante piccole partite che si imporrebbero con difficoltà sui mercati, per la concorrenza più robusta di più forti produttori e per la presenza di una crisi vinicola che stenta a risolversi.

Quegli agricoltori hanno trovato nella Cantina Sociale valide garanzie per il collocamento del prodotto e per la difesa dei caratteri precipi del tipico vino locale: e progressivamente, nel loro stesso interesse, dirigono alla cooperativa la loro produzione.

A ragione, il direttore della Cantina, enotecnico Sartorello, le rivendica il diritto alla difesa del tipico “Cartizze”, qualità di prosecco che viene coltivato sulle colline immediatamente a ridosso della zona di Valdobbiate, quasi ai bordi di una ampio catino naturale; ebbene, i pochi produttori di questa località conferiscono la quasi totalità del loro raccolto alla Cantina: essa sola, dunque, può vantare e garantire la genuinità e l’originalità del tipico vino locale. In attesa dell’approvazione della legge sui “vini tipici”, la Cantina, con un accurato processo di imbottigliamento e di fermentazione rigidamente naturale, cerca di far gustare in Italia e all’estero l’autentico “Cartizze”.

Per l’economia della plaga, che della coltura viticola vive, la Cantina Sociale colla sua passata e progressiva esperienza e colle sue felici prospettive future costituisce una significativa affermazione del moderno sistema cooperativistico e una benefica e redditizia istituzione che opera per la prosperità della ridente zona di Valdobbiate”.

iscritto nel ruolo del collegio notarile del Distretto di Treviso, sono comparsi i signori: ...”.

Nella relazione vengono citati ben 129 persone, con la specificazione, per ognuno di paternità (si usava all'epoca riferirsi alla famiglia di origine per indicare la provenienza del soggetto), tipo di professione svolta e domicilio.

I documenti dimostrano come tra i 129 soci componenti la base sociale ben 9 fossero donne, 108 agricoltori, due industriali, un farmacista, due maestri, due possessori di terreni, un ingegnere, un falegname e un impiegato.

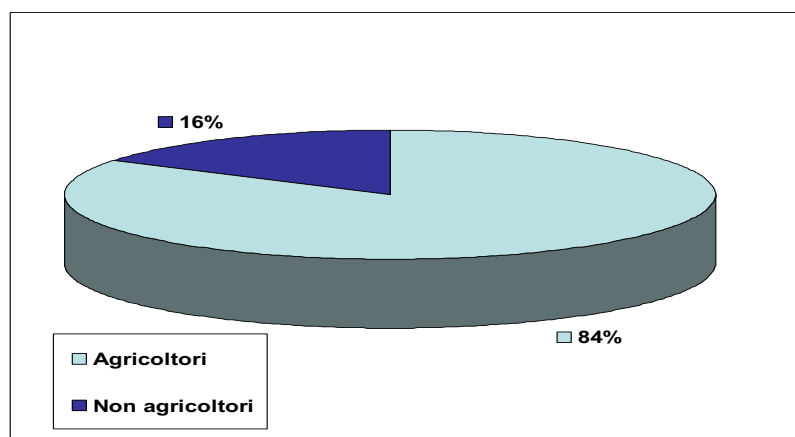
Nel grafico di seguito viene individuata la percentuale di soci fondatori agricoltori e quella di soci fondatori non agricoltori.

La base sociale dimostra come la cantina sia sorta proprio per merito della volontà di una folta schiera di contadini viticoltori provenienti principalmente da Valdobbiadene (44 soci) e gli altri da diverse zone territoriali limitrofe (17 soci da San Vito, 16 soci da San Pietro, 13 soci da Guia, 12 soci da Cortebertaldo, 16 soci da Segusino e 11 soci da altre zone limitrofe).

Nei primi anni cinquanta il motto della cantina era “Fatevi soci della cantina sociale di Valdobbiadene. Fatevi soci e voi agricoltori di lunga storia, oggi in crisi, sarete in grado di risolvere i vostri problemi. Conferite il vostro prodotto e noi vi pagheremo. Pagheremo a rate ma pagheremo!!!”. La dirigenza della cantina facendo leva e promuovendo la cooperazione cominciò a riscuotere subito la fiducia dei piccoli agricoltori tanto che nei primi dieci anni i soci arrivarono ben presto a 700. Questo evidenzia anche come, nei suoi primi anni di vita, la cantina avesse rappresentato una sorta di tutela e protezione dei piccoli viticoltori che non possedevano altro modo per organizzare per la propria attività di impresa.

Le delibere delle prime riunioni testimoniano come il luogo della costruzione della cantina creò problemi di notevole portata in seno alla cooperativa fino a determinare veri e propri contrasti interni (con la perdita della prima caparra versata per l'acquisto del terreno e le dimissioni di tre amministratori).

Grafico 1: Composizione della base sociale nell'anno della fondazione della Cantina.



Fonte: Iori, 2002.

Nelle pagine dei verbali delle riunioni si legge come il primo Consiglio di Amministrazione fu costituito da 15 membri eletti tra gli soci fondatori e il primo Presidente della Cantina fu il conte Luigi Vergerio Righini.

Nella prima seduta, venne approvato lo Statuto della Cantina, costituito da 37 articoli nei quali viene, all'articolo 4, evidenziata la *mission* della società, ossia:

- occuparsi della lavorazione delle uve dei soci per produrre “vini sani e genuini, serbevoli ed a tipo costante, secondo i dettami della scienza e della tecnologia enologica”;
- effettuare la vendita dei vini prodotti e delle produzioni sottoposte alla vinificazione;
- occuparsi della ripartizione di ciò che si ottiene in sede di vendita del prodotto (quale rimborso del prezzo delle uve da essi conferite), deducendo da esso eventuali costi;
- garantire ai soci, qualora ne facessero richiesta, l'approvvigionamento di prodotti della Cantina per uso familiare;

- garantire la piena libertà della cooperativa per tutte le operazioni di natura commerciale, finanziaria, mobiliare e immobiliare utili e necessarie per perseguire lo scopo sociale evidenziato nello statuto stesso della cooperativa.

Inoltre, nello Statuto viene precisato come sia garantito il principio della porta aperta, ossia chiunque può diventare socio della cooperativa inoltrando la propria domanda scritta⁸⁸ al Consiglio di Amministrazione.

Nella seconda riunione dell'assemblea dei soci, il 28 settembre 1952, viene chiesto un finanziamento diretto da parte dei soci per la Cantina considerando che lo Statuto, ai tempi, includeva anche la seguente clausola *“al socio comporta l'obbligo di effettuare gratuitamente alla Società quei finanziamenti temporanei che si renderanno necessari per raggiungere lo scopo sociale nella proporzionale misura decisa dall'assemblea ed alle condizioni dalla stessa fissate”*, possiamo ben pensare l'effetto che una decisione del genere causò sulla allora base sociale.

All'articolo 10 dello Statuto vengono stabilite le norme di consegna e definito il prezzo dell'uva. Si specifica come le uve debbano essere consegnate sane e il prezzo sia determinato dal Consiglio di Amministrazione alla chiusura dell'esercizio sulla base delle caratteristiche che il direttore tecnico della Cantina valuta per ogni partita di uva. Il suo parere viene subordinato in relazione alla valutazione dei seguenti parametri:

- peso della partita di uva;
- qualità;
- stato di maturazione;
- contenuto zuccherino;
- altri coefficienti tecnici specifici;

⁸⁸ Nella domanda da inoltrare al Consiglio di Amministrazione deve essere specificato:

- l'ubicazione del vigneto;
- la quantità di uva che il futuro socio si obbliga a conferire annualmente alla Cantina;
- l'ammontare delle quote sociali che il socio vuole sottoscrivere.

- sovrapprezzo per le uve dichiarate pregiate.

Lo Statuto diviene, quindi, lo strumento tramite il quale orientare e valorizzare la vocazione vitivinicola della zona, fissare, così come visto precedentemente, la qualità e il prezzo dell'uva e, contemporaneamente, stabilire i vigneti pregiati. Nel giro di pochi anni, la Cantina diviene un vero e proprio punto di riferimento per la valorizzazione vitivinicola dell'intera zona grazie anche alle azioni volte a garantire:

- lo svolgimento di controlli sulla qualità dell'uva;
- i supporti tecnici agli agricoltori;
- lo studio del mercato;
- il miglioramento del prodotto;
- i rapporti con la rete commerciale;
- la consulenza agli agricoltori;
- i provvedimenti per l'innesto di nuovi vigneti.

3.4.2 Il governo della cantina dalla fondazione ai giorni nostri

Il Consiglio di Amministrazione, organo organizzativo e propositivo dell'attività della Cantina si riunisce a seconda delle necessità ma in media dalle otto alle dieci volte all'anno.

Il Consiglio di Amministrazione è eletto dall'Assemblea ed è composto da 15 membri. Il Consiglio di Amministrazione elegge al suo interno il Presidente e il Vicepresidente.

I Consiglieri, che sono rieleggibili, durano in carica tre anni e avviene il rinnovo ogni anno di un terzo degli stessi.

Il Consiglio di Amministrazione, ha ampi poteri in merito alla gestione della cooperativa, in particolare si occupa di:

- considerare ed emettere pareri sulle deliberazioni espresse dall'Assemblea dei soci;
- formulare il bilancio;
- formulare il regolamento interno sul conferimento dei soci alla Cantina;
- stilare eventuali altri atti inerenti all'attività sociale e i rapporti con i soci;
- conferire procure generali o speciali;
- delle pratiche relative all'assunzione del personale impiegato in Cantina;
- dell'adesione alla Cantina ad altre associazioni, consorzi, organismi di varia tipologia;
- deliberare sull'ammissione, il recesso, la decadenza e l'esclusione dei soci;
- compiere tutti gli altri atti di ordinaria e straordinaria amministrazione che rientrano nell'assolvimento dell'oggetto sociale.

Per quanto concerne l'Assemblea dei soci si suddividono in ordinarie e straordinarie. Dalla data di fondazione fino al maggio 2002 le assemblee che sono state 57, con una media quindi di circa una riunione all'anno.

Le assemblee ordinarie rappresentano la vera e propria memoria della cooperativa e della sua crescita nel corso degli anni. Queste vengono indette su volere del Consiglio di Amministrazione e di solito si svolgono nel mese di settembre prima della vendemmia.

Alle assemblee, oltre ai soci, partecipano anche il Sindaco di Valdobbiadene o un suo delegato e i rappresentanti dell'agricoltura della provincia e della regione. L'ordine del giorno riguarda temi che regolano il normale svolgimento dell'attività della Cantina e di solito avviene che:

- il Presidente informa i soci, mediante propria relazione, di ciò che ritiene rilevante ai fini dell'attività sociale;
- viene approvata la relazione annuale del CdA;

- si procede al rinnovo delle cariche sociali scadute;
- si ascoltano le osservazioni dei rappresentanti delle istituzioni territoriali;
- si ascoltano le problematiche o le osservazioni specifiche dei soci.

Non sempre tutti i soci partecipano ma coloro che non riescono vengono adeguatamente avvisati e informati sulle decisioni prese in sede di Assemblea.

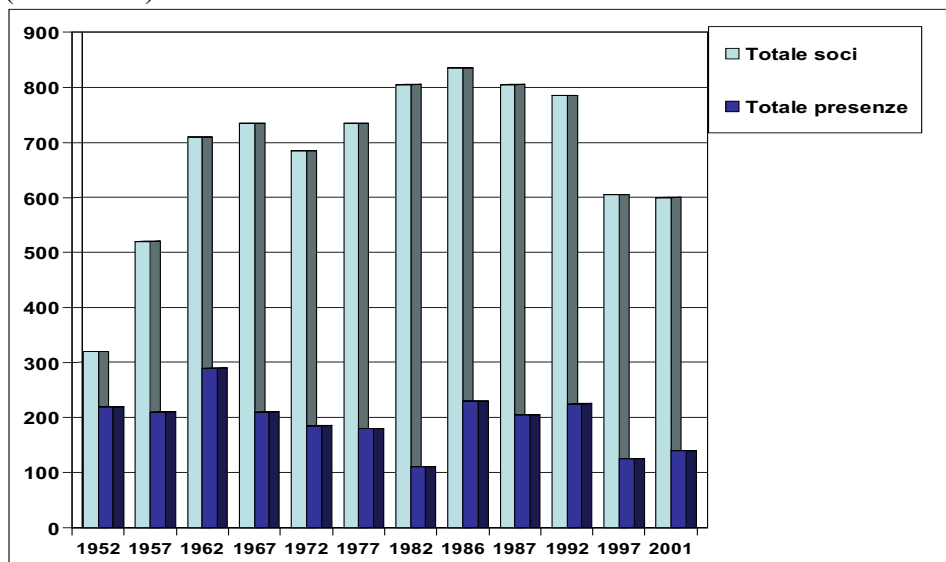
La partecipazione di soci alle assemblee sono rappresentate nel grafico 3b.

Le assemblee straordinarie dall'anno di fondazione della Cantina sono state 14 e hanno riguardato modifiche dello Statuto o decisioni importanti riguardanti la gestione della società. Fra le più rilevanti assemblee straordinarie vi fu quella che riguardò la scelta di dove localizzare la Cantina sociale, decisione che fu ampiamente dibattuta e diede vita ad una accesa polemica. La decisione sulla localizzazione della cooperativa richiese un periodo di tempo che andò dal 28 aprile 1952 al giugno dello stesso anno in cui si prese la decisione definitiva: con votazione segreta 118 soci scelsero S.Giovanni, mentre 106 Villanova.

Per soli 12 voti di differenza la Cantina si costituì a S.Giovanni anche se la decisione determinò le dimissioni del CdA e di tre consiglieri. Si legge sui verbali dell'epoca che *“detto voto di lieve maggioranza, ottenuto colla astensione di un notevole gruppo dei presenti, vuole in definitiva significare il desiderio e la volontà di veder finalmente sorgere la tanto sospirata Cantina”*.

Il 28 settembre 1952 il Presidente relazionò l'Assemblea sui progressi fatti nella costituzione della cantina: *“... a seguito della delibera presa dall'Assemblea (...), l'acquisto del terreno in località Villanova non è stato perfezionato, portando come conseguenza la perdita della caparra già corrisposta e ammontante a £ 680.000. Si è addivenuti poi all'acquisto del terreno in località S.Giovanni per una complessiva area di mq. 15.536 comportante una spesa totale di £ 3.614.450”*.

Grafico 2: la partecipazione dei soci alle assemblee ordinarie dal 1952 al 2001 (dati stimati).



Fonte: Iori, 2002.

L'inaugurazione della Cantina avvenne il 27 settembre 1953, proprio prima di effettuare la vendemmia dell'annata.

Le assemblee ordinarie annuali si sono rese necessarie per approvare le relazioni del Consiglio di Amministrazione che, redatte dal Collegio dei Sindaci, hanno lo scopo di illustrare l'anno trascorso includendo anche nell'analisi l'andamento dell'economia nazionale ed internazionale in merito alla produzione di vino. Il consiglio illustra poi i dati di bilancio della cantina, i dati quantitativi dell'ultima vendemmia in riferimento ai prezzi e alle scelte attuate⁸⁹.

⁸⁹ A tal proposito si legge nella 36° relazione dei Soci del 18 settembre 1988: "Anche se il nostro vino è commercializzato nella nostra zona, esso risente dell'andamento del mercato nazionale ed internazionale per cui è utile allargare la nostra conoscenza alla produzione ed ai consumi nazionali e mondiali per avere un'indicazione di questi due importanti fattori. A livello mondiale la coltivazione della vite interessa l'Europa, l'Asia, le Americhe, l'Australia e l'Africa. La produzione di vino è pari 319 milioni di hl. di cui oltre il 72% è concentrata in Europa. L'interscambio di vino interessa circa 45.000 hl. La superficie a vigneto in Italia è pari 1.074.000 ha. (...). Tra i vari vini risultano privilegiati quelli di pregio, per cui conviene puntare sulla qualità... per cui emerge la necessità di ridurre le produzioni mediante l'ottenimento di minori rese per ha. per i vigneti di pregio e l'estirpazione dei vigneti di qualità comune".

Nel corso del trentesimo anno di vita della cantina il Consiglio di Amministrazione riflette dell'attività svolta nel corso del trentennio sottolineando come la cantina abbia raggiunto, nel corso degli anni, una solida posizione economica grazie anche ad una costante opera di valorizzazione dei vini locali creando condizioni di progresso economico anche per i non soci e per tutta la zona territoriale di afferenza.

Le altre Assemblee straordinarie hanno riguardato:

- la ragione sociale; nel 1985 il CdA modifica la ragione sociale da “Cantina Sociale di Valdobbiadene Soc.Coop. a responsabilità limitata”, precisando che la dicitura relativa possa essere abbreviata in “C.d.V.”; nel 1992, per sottolineare lo sviluppo dell'attività e per una migliore qualificazione della cantina all'esterno, viene assunta la denominazione “Cantina Produttori di Valdobbiadene, Soc.Coopertativa a Responsabilità Limitata”;
- modifiche agli articoli dello Statuto. Ad esempio tra gli scopi statutari viene aggiunto *“la difesa della coltura da parassiti e vegetali in favore dei soci sia con la fornitura dei prodotti o delle attrezzature a tale scopo necessari, sia con la attuazione diretta della difesa stessa”*; ancora il 10 settembre 1989, si aggiunge all'articolo 4 *“è fatto divieto alla Cantina Sociale di acquistare uve, mosti e vini a scopo di rivendita”* che viene così riformulato *“la Cantina Sociale si propone inoltre di raccogliere prestiti fra i propri associati per sviluppare lo spirito di risparmio, previdenza e mutualità, al fine di facilitarne il conseguimento degli scopi sociali. La raccolta del prestito dai soci sarà regolata da apposito regolamento da approvarsi dall'Assemblea”*;
- la proroga della durata della società; lo Statuto creato nel 1952 stabiliva la durata fino al 1972. Il rinnovo è avvenuto, una prima volta nel 1967 fino al 2010 e successivamente fu rinnovato fino al 30 giugno 2050.

La cantina ha creato un organigramma interno in cui compaiono le seguenti funzioni:

- un direttore generale;
- un responsabile amministrativo;
- un responsabile produzione;
- un responsabile laboratorio analisi;
- un responsabile controllo di gestione;
- un responsabile manutenzioni;
- un responsabile linea imbottigliamento;
- un responsabile cantina;
- un responsabile merci in arrivo;
- un ufficio commerciale Italia;
- un ufficio commerciale Estero;
- un ufficio acquisti;
- un ufficio controllo produzioni agricole.

Nell'area amministrazione lavorano 4 persone, in quella commerciale 4 persone, nell'area produzione 8 persone e poi è presente anche un agente generale per l'Italia.

Il Consiglio di Amministrazione è, invece, composto dal Presidente Sig. A.Gatto, due vicepresidenti ossia il Sig. F.Varaschin e il Sig. A.Tormena, 16 membri e un auditore esterno.

Oggi la cantina si presenta una realtà economica di grande rilievo e un punto di riferimento e di promozione del vino del territorio. Fra la dirigenza e i soci esiste un dialogo continuo: dal passato in cui la cantina rappresentava, per i soci, un modo per reagire alle difficoltà dell'epoca e risalire dalle difficoltà economiche del secondo dopoguerra oggi è divenuta un simbolo e il mezzo tramite il quale i soci trovano soddisfazione economica e prestigio.

3.4.3 Considerazioni conclusive

La cantina ai giorni nostri si presenta come una struttura snella dotata di elevata professionalità e imprenditorialità diffusa. Per i livelli di qualità raggiunta è stata insignita di un premio da parte dell'Unioncamere quale azienda che ha contribuito attivamente allo sviluppo economico della regione Veneto.

L'orientamento strategico futuro prevede:

- un assiduo sforzo per migliorare la qualità delle uve;
- l'adozione di tecnologie di lavorazione del vino sempre più innovative e al passo con i tempi;
- una gamma di prodotti completa e diversificata secondo le specifiche richieste e i gusti dei consumatori;
- la realizzazione di una rete commerciale che sia in grado di sfruttare tecniche innovative di marketing di vendita.

Dal testo di riferimento dal quale è stato tratto il caso in analisi appare chiaro come la cantina abbia giovato dei diversi confronti che sono scaturiti nel corso degli anni tra i soci e il consiglio di amministrazione (in sede di assemblea ordinaria e straordinaria) che ha discusso anno dopo anno le diverse problematiche interne della cooperativa per cercare poi di indirizzarla secondo i diversi step precedentemente menzionati.

La struttura decisionale interna appare piuttosto snella, il modello di riferimento è quello tradizionale che ha mostrato, nel corso degli anni una sua evoluzione in quanto se è vero che ha faticato inizialmente a causa probabilmente anche del contesto sociale e politico dell'epoca si è dimostrato però, nel corso degli anni quello vincente.

La cantina ha mostrato, inoltre, un grado di grande apertura verso l'esterno (commercializzando anche con l'estero, ricordiamo infatti che è dotata di un'area specializzata nell'estero ed è intenzionata ad introdurre un'area specializzata in marketing).

**“ACCOUNTABILITY E CONTROLLO DI GESTIONE
NELL’AZIENDA COOPERATIVA:
SISTEMA INFORMATIVO E BILANCIO DI ESERCIZIO”**

4.1 Il sistema informativo della cooperativa vinicola....120

4.2 Il bilancio di esercizio: dall’informazione alla comunicazione dei valori e del valore della cooperativa....130

4.3 Il bilancio di esercizio: aspetti di gestione....136

4.4. Il bilancio di esercizio in relazione alle diverse teorie cooperative analizzate....147

4.5 Il bilancio di esercizio: il modello di riferimento....154

*“Tutto è ignoto: un enigma, un inesplicabile mistero.
Dubbio, incertezza, sospensione di giudizio appaiono l’unico risultato
della nostra più accurata indagine”*

David Hume, 1740

4.1 Il sistema informativo della cooperativa vinicola

L’informazione rappresenta un elemento di notevole importanza in tutti i processi decisionali aziendali in quanto non rappresenta un fatto circoscritto e isolato ma un processo d’insieme tramite il quale è possibile, per il management, trarre informazioni e prendere decisioni nella realtà aziendale di riferimento⁹⁰.

Le varie informazioni possono essere utilizzate per la valutazione di un unico obiettivo aziendale: la possibilità di riuscire ad indagare, mediante questo flusso di dati, quantitativi e qualitativi, le condizioni operative del sistema aziendale nel suo complesso e nella sua complessità.

⁹⁰ In relazione all’argomento si può vedere, tra gli altri: Bertini (da cui è tratto lo schema di analisi della presente trattazione) ecc.

Poiché la gestione⁹¹, intesa come il processo collegato all'amministrazione aziendale in cui, insieme all'organizzazione e alla rilevazione, le forze economiche che debbono agire, entro il sistema aziendale, debbono essere determinate, in relazione alle condizioni ambientali, alle correlazioni simultanee e successive più convenienti di operazioni, per il raggiungimento dei fini aziendali (Amaduzzi,), si presenta ai giorni nostri sempre più complessa, sia dal punto di vista del processo tecnico-produttivo attuato dall'azienda che dal punto di vista del legame che intercorre tra l'azienda e l'ambiente esterno, l'insieme delle informazioni di cui necessitano le aziende è sempre maggiore e orientato all'infinito e un suo monitoraggio rappresenta fonte di vantaggio e di valore per l'impresa stessa.

A fianco, infatti, del processo produttivo, nelle aziende, è necessario porre un secondo processo che consiste nella capacità dell'azienda di saper elaborare le informazioni.

Nella cooperativa vinicola, il saper gestire questo flusso di informazioni, sia interne che esterne alla stessa rappresenta un passaggio fondamentale per garantirne la crescita, lo sviluppo e la competitività nei mercati. Questo processo di elaborazione delle informazioni è reso possibile, da un lato, dai nuovi mezzi tecnici messi a disposizione del management cooperativo dal progresso tecnologico e dall'altro dalla conoscenza da parte di coloro che governano la cooperativa stessa dei nuovi problemi gestionali che sorgono o possono sorgere nell'organizzazione. Senza quest'ultimo aspetto di analisi e di valutazione della situazione da parte dei soggetti interni aziendali, il meccanismo di elaborazione delle informazioni rischia di creare problemi e di non funzionare in maniera snella ed efficiente.

Le informazioni, elaborate mediante mezzi tecnici ed analizzate dai soggetti aziendali interni permette di definire, al management cooperativo, in maniera razionale, l'impostazione di un sistema di pianificazione e controllo che permetta

⁹¹ "Insieme di attività rivolte alla produzione e al consumo che individuano la funzione economico-tecnica" (Airoldi, Brunetti, Coda, 1996).

di gestire la complessità aziendale e che permetta così di monitorarne gli andamenti aziendali.

Il sistema delle informazioni aziendali rappresenta lo schema e lo scheletro del funzionamento dell'azienda e devono essere opportunamente trattate all'interno della specifica realtà aziendale, in relazione alla tipologia e alle caratteristiche peculiari dell'azienda in esame.

Nel nostro caso occupandoci dell'impresa cooperativa vinicola ci sembra opportuno fare una breve disamina della rilevanza e del funzionamento del sistema informativo al suo interno.

In particolare, prima di procedere all'elaborazione delle informazioni, è utile procedere al trattamento delle informazioni stesse intendendo con quest'ultimo il processo *“mediante il quale le informazioni si inseriscono organicamente nella vita dell'azienda, offrendo ai diversi centri decisionali tutti gli elementi di predizione in esse contenuti”* (Bertini, 1976).

In realtà, le informazioni che sono necessarie per l'orientamento della gestione aziendale devono essere acquisite nel breve tempo possibile e in maniera economica, cercando di evitare l'incombere di costi eccessivi focalizzando l'attenzione verso quelle informazioni utili in relazione allo scopo che ci si è posti, sapendo che le informazioni necessarie sono anche quelle che rappresentano il fondamento e lo scheletro della gestione aziendale.

Anche nelle cooperative vinicole, il processo di trattamento delle informazioni include le seguenti quattro fasi⁹²:

1. *raccolta delle informazioni*, in tempi il più possibili brevi e con costi il più possibile contenuti;

2. *selezione delle informazioni* rilevanti ossia quelle che hanno funzionalità segnaletica più elevata e utili all'organizzazione, gestione e rilevazione aziendale;

⁹² Lo schema di analisi è tratto da Bertini, 1976.

3. *classificazione delle informazioni;*

4. *elaborazione delle informazioni.*

La *raccolta della informazioni* è la prima fase e rappresenta, all'interno delle cooperative vinicole una fase alquanto delicata che consiste nell'inclusione di due tipologie di fonti dalle quali le stesse possono derivare:

- fonti interne all'azienda: si tratta di informazioni ottenute dall'elaborazione di dati grezzi prodotti all'interno dell'azienda che riflettono aspetti tecnico-operativi della gestione;
- fonti esterne all'azienda: dati derivanti da un flusso informativo esterno dell'azienda che possono avere diversa natura: economica, giuridica, tecnologica, politica, sociale, ecc.

Tra le fonti interne possiamo avere quelle che riguardano, ad esempio nelle cantine sociali, l'ammontare del prodotto agricolo conferito dai soci alla cooperativa e sottoposto, come è stato possibile analizzare mediante l'esempio nel terzo capitolo, ad opportuni controlli in relazione a quanto definito dal regolamento interno della cantina. La fonte in questo caso è la scheda di apporto del singolo socio, il quale conferisce il proprio prodotto in cantina e dalla somma dei singoli apporti è possibile riuscire ad evidenziare l'ammontare di prodotto trasformato.

In relazione a questo è poi possibile, alla fine della lavorazione, riuscire a definire il valore dell'apporto del singolo e il valore del suo conferimento.

Dall'apporto del singolo socio si innesca quindi l'origine dei valori economici e finanziari che caratterizzano la cooperativa quale istituto economico atto a perdurare e dal quale nascono, in relazione alla gestione stessa, tutti quei valori che rappresentano la base della contabilità generale.

Si pensi anche al caso della tracciabilità del prodotto, anche in questo caso il flusso informativo è un flusso interno in quanto, grazie alla tracciabilità, è possibile

conoscere la storia del prodotto dal vigneto alla tavola ed attuare quindi un opportuno controllo sul prodotto e sul processo. Infatti, per fare questo è opportuno avere informazioni in relazione ai flussi informativi in entrata (input) nel processo produttivo ossia la materia prima, la sua qualità ecc., e i flussi informativi in uscita (output) dal processo produttivo per garantire insieme alla tracciabilità anche la rintracciabilità per il consumatore. La produzione, ad esempio, di vini doc è quindi sottoposta a tale disposizione solo se integrata con le informazioni relative ai flussi di materiali e materie impiegati nella produzione.

La raccolta delle informazioni, derivanti da fonti interne ma anche esterne (si pensi alle analisi chimiche obbligatorie in laboratori per lo più afferenti ad esempio ai consorzi di tutela a cui devono sottostare i vini in termini di alcol, acidità e la verifica di altri parametri tra i quali la maturità aromatica e il profilo aromatico), sono rilevanti e importanti per la cooperativa e devono essere fornite con tempestività e rigore.

La raccolta dei dati e la loro gestione è fondamentale in termini di rintracciabilità. La raccolta di dati della filiera (e quindi di natura esterna) deve essere organizzata e controllata con l'aiuto di norme che consentono anche la certificazione di un terzo organismo di controllo. Le aziende devono annotare e collegare i dati del processo creando archivi storici dei dati, mediante l'adozione della tecnologia e dell'informatica che consentono di acquisire e archiviare facilmente i dati, di elaborarli con rapidità e precisione e di renderli fruibili.

La seconda fase, ossia la *selezione*, permette ai decisori aziendali di fare la cernita delle informazioni utili, in relazione al loro contenuto, e in relazione alla diversa natura delle stesse.

La terza fase consiste nella *classificazione delle informazioni* ossia nella loro suddivisione e raggruppamento in classi, gruppi omogenei in relazione al loro oggetto, alla funzione aziendale interessata, alle aree di attività all'interno della cooperativa stessa e che verranno quindi utilizzate dal management per assumere decisioni di diverso tipo nelle diverse aree di intervento.

L'ultima fase, l'*elaborazione delle informazioni*, è quella conclusiva ma anche la più importante in quanto permette di scremare i dati grezzi dei contenuti informativi non utili al management cooperativo e quindi privi di rilevanza per l'operare aziendale ai vari livelli. Il tutto permette al management di riuscire ad indirizzare la gestione verso modelli gestionali volti a garantirne l'efficacia e l'efficienza e la maggior oggettività e razionalità.

Nella fase di elaborazione delle informazioni è importante, da un lato definire un modello di elaborazione e, dall'altro, i metodi e gli strumenti per poter determinare il funzionamento di tale modello.

Ciascuna realtà aziendale presenta particolari modelli tramite i quali elaborare le diverse informazioni, in particolare è importante correlare, all'interno di una particolare azienda i diversi momenti della gestione, in modo da poter essere il più possibile rilevanti e importanti per i decisori delle diverse aree funzionali.

Il sistema delle informazioni è prima di tutto espressione del management e come tale è proprio questo l'utilizzatore del flusso di informazioni e il destinatario delle elaborazioni dei dati di cui necessita per l'operare aziendale. Il flusso di informazioni viene ad assumere rilevanza in relazione ai piani strategici che sono definiti dall'azienda e che intende perseguire e l'organizzazione aziendale interna.

Se il modello dipende anche dalla funzione interessata al flusso informativo, gli strumenti che possono essere utilizzati possono essere diversi, manuali, meccanici ed elettronici anche mediante l'ausilio di software innovativi.

Questo complesso flusso di informazioni e di dati che i diversi manager della cooperativa riescono ad ottenere ai diversi livelli aziendali devono convergere nel più generale obiettivo economico e sociale finale che persegue la cooperativa ma nel farlo non si può non tener conto delle diverse aree, ciascuna esprimente una circoscritta funzione interna alla cooperativa (intesa quale area aziendale espressa da un insieme di attività la cui manifestazione è vitale per ogni tipologia di azienda), fra le aree interessate possono essere presenti:

- funzione relativa all'acquisizione dell'uva e ai rapporti con i soci che rappresentano i fornitori della cantina sociale (ad esempio collegabile alla funzione "merci in arrivo");
- funzione relativa all'acquisto e alla manutenzione degli impianti e volta alla determinazione del processo tecnico-produttivo in senso stretto (funzione manutenzione e produzione);
- funzione di produzione che si occupa della trasformazione e lavorazione del prodotto agricolo;
- funzione diretta alla verifica dei prodotti conferiti dai soci (ad esempio collegabile al laboratorio analisi, qualora sia interno o all'area che si occupa del controllo della produzione agricola);
- funzione relativa alla vendita dei prodotti (funzione commerciale e di marketing);
- funzione relativa alla rilevazione della dinamica contabile, amministrativa dell'azienda che si occupa della predisposizione di documenti di bilancio e di controllo di gestione (funzione amministrativa e di controllo di gestione);
- area che si occupa della gestione del personale (molto spesso è assente all'interno della cooperativa).

Queste diverse aree della gestione sono costituite da diversi sottosistemi informativi aventi ciascuno un autonomo sviluppo ed elaborazione delle informazioni che convergono poi in un unico sistema informativo aziendale.

Secondo Matacena, inoltre, un sistema informativo di una cooperativa deve essere in grado di:

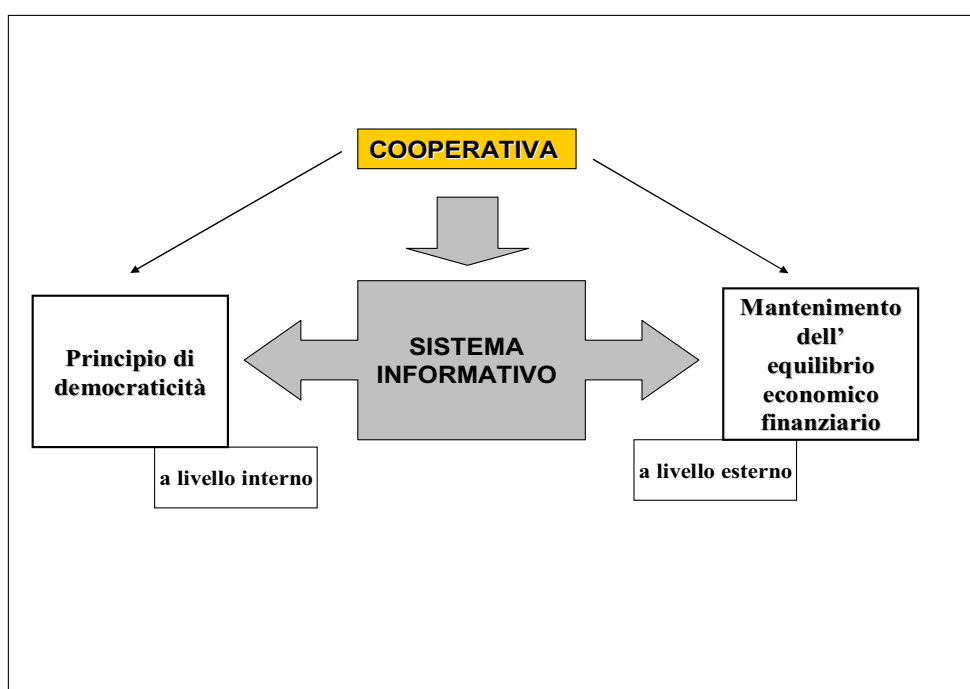
- implementare una strategia i cui fini mutualistici siano conformi con il vincolo sottostante gli equilibri di natura economica e finanziaria d'impresa;
- stabilire a livello qualitativo e quantitativo gli obiettivi mutualistici raggiunti;

- conformare il livello degli obiettivi raggiunti in termini di economicità, solvibilità e patrimonializzazione;
- consentire a tutti i soggetti interessati di verificare e validare i risultati economico-finanziari raggiunti.

Per fare quanto evidenziato precedentemente l'autore sottolinea come la cooperativa deve possedere un sistema di programmazione adeguato alle finalità poste, un sistema di governo (o sistema delle decisioni) in linea con quest'ultimo e con il livello di democraticità cooperativo e un sistema di informazioni che impatti sulle aree di attività e sui soggetti in cui opera la cooperativa.

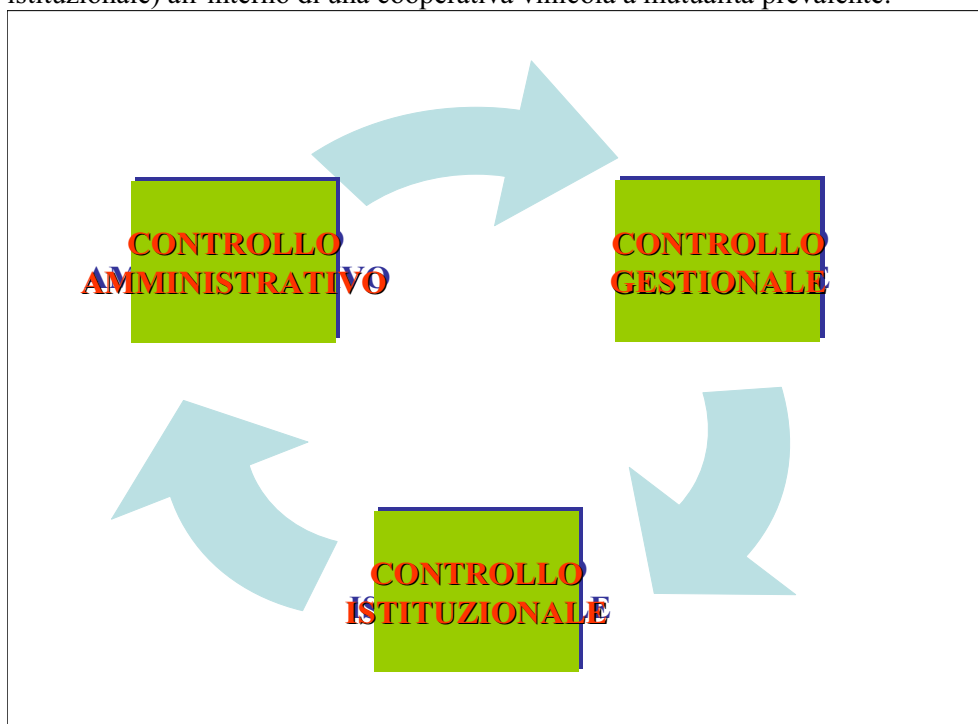
In particolare, grazie al sistema informativo, le cooperative dovrebbero palesare, come indicato in figura 10, almeno due aspetti fra loro complementari:

Figura 10: il sistema informativo della cooperativa.



- a livello interno: l'applicazione del principio di democraticità, principio fondante l'essere cooperativa;
- al loro esterno: il rispetto, al pari di qualsiasi altra azienda, dei vincoli di natura economica e finanziaria.

Figura 11: le tre forme di controllo da sviluppare (amministrativo, gestionale, istituzionale) all'interno di una cooperativa vinicola a mutualità prevalente.



Per accountability di una cooperativa mutualistica si intende un'azienda in cui siano presenti sistemi informativi di natura contabile ma non solo che devono essere in grado di garantire principalmente tre forme di controllo (Matacena, 2005), così come indicato in figura 11:

- amministrativo, volto a verificare la prevalenza mutualistica e la mission;
- gestionale, volto a determinare il beneficio mutualistico generato;
- istituzionale, caratterizzante i riflessi dell'impatto sociale cooperativo.

Il controllo amministrativo si sviluppa grazie all'intervento del legislatore che ha voluto esplicitamente riconoscere come le cooperative possano essere suddivise in mutualità prevalente e mutualità non prevalente, prevedendo di fatto di stilare un Albo in cui fosse trasparente ai terzi la vera mission della cooperativa.

Le cooperative si possono così presentare:

- a mutualità prevalente, “*chiuse*”, o strettamente mutualistiche, che nelle cooperative agricole di conferimento significa che il valore dei prodotti conferiti dai soci deve superare almeno la metà del valore complessivo o della quantità dei prodotti finiti cercando così di rendere massima la natura del conferimento sociale;
- a mutualità non prevalente, “*aperte*”, o mutualistiche *tout-court*, che mantengono la finalità mutualistica ma risultano maggiormente aperte al mercato dei capitali attraverso il processo competitivo che deve essere in grado di rendere massimo il beneficio mutualistico del socio cooperatore ma deve anche “*ottimizzare i redimenti finanziari dei soci operatori stessi e degli altri soci capitalistici*”⁹³ previsti: cooperative quindi, potremmo dire, “*multishareholders*”.

Dal punto di vista della mission, nel caso in cui la cooperativa sia strettamente mutualistica, essa si presenta sostanzialmente:

⁹³ Per queste cooperative il legislatore ha previsto, infatti, la possibilità di accesso al mercato dei capitali, determinando una possibilità in più per attuare il finanziamento, cercando di superare le problematiche della sottocapitalizzazione di tali realtà.

La tutela degli interessi dei soci si esprime quindi attraverso la conciliazione dello scopo mutualistico dei soci operatori con lo scopo di lucro dei soci finanziatori che svolgono il ruolo di apportatori di capitale di rischio. I soci finanziatori possono così partecipare alla gestione dell'attività della cooperativa e rappresentare un modo per la stessa di fare fronte alle proprie debolezze strutturali, anche considerando che viene ad essere esclusa ai soci finanziatori, la possibilità di acquisire la maggioranza dei voti in assemblea o detenere il controllo nel Consiglio di Amministrazione.

- intrasociale (con maggior considerazione del vantaggio economico della base sociale a fronte, però, di un maggior rischio organizzativo);
- economica (in quanto è lo stesso legislatore che definisce il calcolo del beneficio mutualistico ossia il ristorno che rappresenta, per l'appunto, il tipo di rendimento tipicizzante tutte le cooperative);
- contabile (in quanto lo scopo mutualistico è riflesso anche nei dati e nelle informazioni che vengono rese note grazie al bilancio di esercizio).

I controlli risultano essere utili per garantire la possibilità, da parte della cooperativa, di ottenere i finanziamenti e le agevolazioni (qualora a mutualità prevalente), di poter verificare che venga soddisfatto il principio di democraticità per la verifica del livello di patrimonializzazione della cooperativa stessa.

Se si volesse così cercare di comprendere il raggiungimento di determinati livelli di mutualità risulta essere importante valutare se la struttura patrimoniale, la situazione finanziaria ed il risultato economico del periodo sorgano proprio in seno al rapporto che legano i soci alla cooperativa e/o al movimento cooperativo nella sua interezza e per far questo si necessiterebbe di un'analisi "zonale" dell'obbligatorio bilancio di esercizio.

4.2 Il bilancio di esercizio: dall'informazione alla comunicazione dei valori e del valore della cooperativa

Il bilancio può essere definito quale *"documento amministrativo di sintesi che descrive ed esprime, in tutto o in parte, la realtà aziendale (gestione = sistema di operazioni) attraverso un sistema di valori coordinati come obiettivo (oggetto dei bilanci) ma algebricamente contrapposti come natura contabile (attivo-passivo; costi-ricavi)"* (Matacena, 1996).

Il bilancio di esercizio, incorpora poi al suo interno, due caratteristiche fondamentali: è uno strumento primario di conoscenza⁹⁴ (interna) e di comunicazione (esterna) di un'impresa e lo si considera in relazione allo scopo conoscitivo che si intende perseguire nell'analisi e in relazione all'oggetto che si vuole rappresentare.

Nel nostro caso cercheremo di analizzare per prima la finalità di informazione e comunicazione di un insieme di valori, di natura duplice, sia quantitativa e qualitativa, che soggiace allo strumento per poi approfondire anche la rappresentazione che i valori all'interno delle cooperative che operano nel settore vinicolo.

Possiamo, quindi, considerare il bilancio di esercizio come lo strumento principale per informare terzi soggetti sull'andamento economico, patrimoniale e finanziario della cooperativa anche perché lo stesso è costituito da un'insieme sequenziale di valori generante un flusso informativo continuo, ossia un avvicinarsi di valori con un potenziale informativo massimo, che permette all'interlocutore di trarre considerazioni sul reale svolgimento della gestione aziendale.

Seppur, inizialmente, il bilancio di esercizio fosse sorto quale modello di rappresentazione della complessa gestione aziendale con l'obiettivo primario di valutare la valorizzazione del capitale per la massimizzazione del profitto, oggi giorno e soprattutto per quanto riguarda l'ambito cooperativo lo stesso assolve altri compiti, in particolare diviene *“in quanto strumento informativo, una delle basi principali per concertare, dirimere, superare le condizioni di conflittualità, espresse e latenti, che sorgono tra il sistema-impresa e gli altri sistemi-terzi (interni ed esterni)”*⁹⁵ (Matacena, 1996).

⁹⁴ Matacena, 1996. Si veda anche Lacchini M., *“Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio”*, Giappichelli, 1994.

⁹⁵ Matacena sottolinea come *“forse la fase successiva sarà quella di giungere alla redazione ed alla diffusione di un bilancio di esercizio da considerarsi come lo strumento di programmazione e di comunicazione degli esiti gestionali di un sistema-impresa finalizzato al raggiungimento di un vettore di obiettivi misto, sia d'ordine economico, sia d'ordine sociale”*.

Questa definizione ci permette di ricollegare il potenziale informativo del bilancio a tutti coloro che possono trarre vantaggio dalla sua elaborazione (e dalla conseguente valutazione dei livelli di performance gestionali conseguite), sia che essi siano, in base alla nota teoria degli stakeholder, portatori di interessi interni che portatori di interessi esterni.

Nonostante questo, la struttura di bilancio che impone il legislatore per le imprese cooperative, alla luce della riforma del diritto societario, non sembra essere idonea a svolgere quella che rappresenta la sua primaria funzione ossia di permettere di proiettare la gestione all'esterno, verso i suoi diversi interlocutori. In effetti, come suggeriscono anche altri autori⁹⁶, non traspare, in maniera evidente, la valorizzazione del vantaggio mutualistico conseguito dai soci, con conseguente carenza segnaletica dei documenti stessi. Altro limite⁹⁷ del bilancio civilistico è la sua applicabilità a qualsiasi tipologia di cooperativa in maniera indistinta e generalizzata, venendo meno quella specificità che oltre ad essere cooperativa caratterizza le diverse tipologie e l'ampia varietà di cooperative esistenti⁹⁸. Infatti, il bilancio di esercizio serve proprio ad informare sull'impatto generato dalla

⁹⁶ Cavazzoni, M.Mari, Matacena, ecc.

⁹⁷ *"Il limite più evidente è dato dal silenzio delle norme in ordine ai tratti più caratteristici della disciplina cooperativa, mutualità in testa. L'unità di forme, pur nella diversità di esperienze, ha potuto sussistere, infatti, grazie alla mancata definizione della mutualità, evocata dalle norme, ma non definita nei suoi contenuti. In questo senso lo scopo mutualistico costituisce un concetto giuridico in bianco che viene implementato seguendo la natura delle cose ovvero secondo il comune sentire degli interpreti, a sua volta, condizionato dallo sviluppo storico del fenomeno. Da questo punto di vista mutualità pura e spuria, gestione di servizio al socio, mutualità esterna, sono tutte formule che valgono ad individuare diversi modi di essere e stadi di sviluppo della cooperazione e che possono convivere sotto l'ombrello del principio mutualistico proprio grazie alla indeterminatezza giuridica di questo concetto. Gli inconvenienti non sono peraltro trascurabili. Fra essi, il più rilevante è costituito dal pericolo che l'assenza di alcun riferimento normativo minimo al concetto di mutualità renda questo principio troppo vuoto, inadeguato a fronteggiare, sulla spinta del mercato, l'inesorabile processo di imitazione e confusione con le forme di impresa capitalistiche. Manca, in particolare, nei riguardi di una nozione "aperta" di mutualità quanto meno la precisazione che l'obiettivo primario della cooperativa non è la massimizzazione dell'investimento capitalistico, quanto il servizio in termini di lavoro o beni ai soci. L'assenza di una tale precisazione può agevolare la perdita di identità della cooperazione o, comunque, lascia aperti varchi a forme degenerative del fenomeno non controllato dal movimento organizzato che possono danneggiare l'immagine del movimento nel suo complesso"* (Bonfante, 1999).

⁹⁸ Si veda il capitolo del presente lavoro.

cooperativa nei confronti di tutti i terzi e verso tutta la collettività e considerando i limiti che esso presenta in termini di struttura si potrebbe eventualmente pensare di affiancare a tale documento tradizionale altri documenti “*capaci di far risultare con chiarezza e precisione il valore della gestione mutualistica*” (Mari).

Nonostante questo, il legislatore pur non avendo mai reso noto in modo evidente il fine per il quale le aziende debbano redigere tale documento, ne ha modificato la struttura nel corso del tempo⁹⁹ portandolo da documento rivolto essenzialmente ai soci, ad essere attualmente documento attraverso cui l’impresa dialoga con i suoi interlocutori, comprendendo fra essi anche la collettività. Nonostante questo appare opportuno rimarcare come il bilancio d’esercizio, redatto secondo quanto previsto dalle norme civilistiche, non mette in evidenza gli aspetti caratteristici¹⁰⁰ che distinguono le cooperative dalle altre tipologie di aziende *for profit*: l’assenza di scopo di lucro ed i principi di mutualità, solidarietà e democraticità.

Ma quali risultano essere i principali fruitori o portatori di interessi¹⁰¹ (figura 12) che possono essere beneficiari del potenziale informativo fornito dal bilancio di esercizio di una cooperativa vinicola?

- i produttori agricoli associati e le aziende agricole socie che producono l’uva, per conferirla successivamente alla cantina sociale;
- i fornitori non soci, ossia coloro che, in misura minore, conferiscono diverse tipologie di prodotti. Ad esempio vi possono essere i fornitori di vino con i quali la cantina può avere un rapporto di fiducia e una relazione consolidata nel tempo. In questo caso la cantina può

⁹⁹ Si veda, a tal proposito, Tieghi, 2005.

¹⁰⁰ Per questa tipologia di imprese, visti i limiti siti nel bilancio civilistico, i temi della responsabilità sociale e della sua rendicontazione risultano essere argomenti centrali in quanto il risultato economico d’esercizio non è di per sé un indicatore sufficiente per esprimere l’andamento dell’impresa, soprattutto nei confronti degli interlocutori.

¹⁰¹ Gli *stakeholder* sono coloro che partecipano all’attività dell’azienda ed interagiscono con essa, portando o ricevendo, mediante un interscambio continuo, nel tempo, il loro sistema di valori e di interessi.

prevedere un rigido controllo, mediante la valutazione di determinati parametri tecnici, del vino conferito in cantina. Tra i fornitori non soci possono comparire anche i fornitori di materiali e servizi vari utili a qualsiasi fase interna alla cooperativa;

- la propria clientela specifica (ad esempio la distribuzione moderna, la ristorazione, i grossisti, i grandi gruppi industriali acquirenti il vino sfuso ed in ultima analisi il consumatore finale dei propri prodotti);
- gli istituti di credito e con le società finanziarie di estrazione sia cooperativa che non cooperativa;
- i soggetti che lavorano all'interno della cooperativa che costituisce l'organismo personale della cooperativa;
- le altre cooperative con le quali si possono instaurare relazioni di interscambio di diverso tipo;
- i sindacati di rappresentanza delle varie classi di lavoratori;
- le associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo, ossia le cinque centrali cooperative che attuano anche attività di controllo e vigilanza sui requisiti minimi di mutualità conseguiti dalla cooperativa;
- il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale che effettua, grazie alle associazioni nazionali di rappresentanza, la vigilanza e il controllo sulle cooperative, volti a verificare l'applicazione delle norme statutarie, il principio di mutualità e il regolare funzionamento contabile;
- l'Università e gli altri centri di ricerca nazionali ed internazionali;
- le istituzioni sia a livello locale (quali ad esempio l'Ispettorato Agricolo Provinciale, i comuni, le associazioni dei produttori) sia a livello nazionale (per citarne alcuni il Ministero dell'Agricoltura, l'AGEA, il Ministero del Commercio Estero);
- la collettività tutta e l'opinione pubblica. Questa potrebbe essere interessata a valutare le ricadute che lo svolgimento dell'attività della cantina potrebbe generare sull'ambiente. Ad esempio l'utilizzo, da parte

della cantina, di macchinari ad alto o basso impatto energetico, il riciclaggio degli scarti della lavorazione o delle feccie (si tratta di fanghi derivanti dalle filtrazioni dei vini), il controllo sulle acque reflue di scarico, cercando di verificare, quindi che l'azienda non abbia prodotto contaminazioni né al suolo né all'atmosfera. Altro esempio può collegarsi all'uso dei diserbanti o altri prodotti chimici per il trattamento delle uve, che oltre a creare problemi di salute sui consumatori può creare anche effetti nocivi sul pianeta.

Figura 12: gli stakeholder di una cantina sociale.



La valenza informativa del bilancio, anche all'interno di un'azienda come quella oggetto della presente trattazione, dipende (Matacena, 1996):

- dall'intensità delle relazioni che legano la cooperativa con i terzi soggetti; possono sorgere relazioni forti, medie o deboli;

- dall'uso che i soggetti terzi fanno delle informazioni contenute nel bilancio di esercizio.

Il modello di bilancio di esercizio che nasce dalla lettura e dagli studi di Maticena evidenzia soprattutto le relazioni che la cooperativa instaura con il movimento nella sua interezza, in particolare cerca di cogliere la natura del legame e il livello più o meno forte (a seconda dell'interscambio) che la stessa genera con gli altri attori del sistema cooperativo.

4.3 Il bilancio di esercizio: aspetti di gestione

Definendo la gestione¹⁰² quale il complesso delle operazioni che si svolgono all'interno della cooperativa e che riguardano l'attività di produzione o consumo (a seconda della tipologia di impresa che si analizza), ad esse si ricollega il formarsi delle quantità economiche che ne determinano il reddito di esercizio e il capitale di funzionamento.

La cooperativa presenta, rispetto alle altre tipologie di aziende, delle particolarità di natura patrimoniale, finanziaria ed economica, mantenendo, comunque al suo interno l'obbligo di rispettare le condizioni di equilibrio economico e finanziario. In quanto azienda deve configurarsi, infatti, in conformità con la sua natura, quale "istituto atto a perdurare" che si manifesta con diversa intensità a seconda delle diverse tipologie di cooperative che si analizzano.

Ad esempio, le imprese capitalistiche si finanziano, in maniera consistente ricorrendo al capitale di rischio (apportato dai proprietari d'impresa) cosa che le cooperative trovano abbastanza difficoltosa in relazione all'impossibilità, almeno per quelle a mutualità prevalente, di ricorrere a tale forma di finanziamento nonché alle specificità operative che le caratterizza.

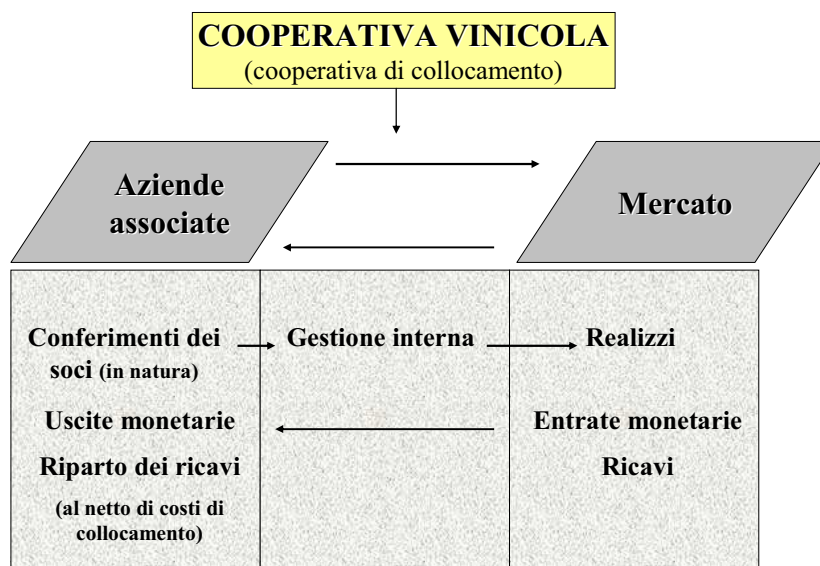
¹⁰² "La gestione è il sistema delle operazioni simultanee e successive che dinamicamente si dispiega, finché l'impresa è in vita, per il raggiungimento dei fini della medesima (...)", (Onida, 1968).

Nelle cooperative, infatti, il capitale proprio può aumentare solo a seguito dell'aumento del numero dei soci e non fungendo, quindi, da supporto al rischio gestionale ma bensì, come sottolinea Saccomandi, *“ha l'obiettivo di stimolare la cooperazione e la mutualità fra gli aderenti”*.

Nella presente analisi si concorda con quanto sottolineato da Campanini, il quale evidenzia nel suo elaborato *“come studiosi di ragioneria non si deve mai perdere di vista l'oggetto costituito dal sistema di valori per il controllo del sistema di operazioni al fine di contribuire al suo corretto orientamento”*, ed è proprio per questo che anche lo strumento del bilancio di esercizio assume rilievo e connotati di grande specificità.

La cooperativa, infatti, nello svolgimento del suo processo produttivo ha, da un lato, rapporti con il mercato e dall'altro, rapporti con le proprie aziende associate *“in posizione integrativa di queste, in quanto l'azienda cooperativa è organo per lo svolgimento di una funzione (o di una parte della funzione) delle stesse”* (Campanini, 1974). Lo studioso, nel trattare delle diverse tipologie di cooperative esistenti colloca le cantine sociali tra le cooperative di collocamento tra imprese (o aziende composte) al pari delle cooperative ortofrutticole, lattiero-casearie e gli oleifici sociali. La classificazione esposta dallo studioso, in aziende di approvvigionamento o di collocamento è di tipo funzionale in quanto lo scopo conoscitivo riguarda la specie di funzione delle aziende associate svolta attraverso l'azienda cooperativa ed è proprio utilizzata per l'analisi del sistema dei valori in quanto può porre in luce i flussi di valori da e verso le aziende associate.

In una cooperativa di collocamento il processo produttivo dal quale nasce il sistema dei valori può essere schematizzato come in figura 13.

Figura 13: lo schema di produzione di un'azienda cooperativa di collocamento.

Fonte: rielaborato da Campanini, 1974.

In base allo schema precedente, nelle cooperative di collocamento, come quelle vinicole, il rapporto con il mercato avviene in forza della necessità di acquisire le materie prime, ma in via strumentale allo svolgimento della funzione di collocamento per le aziende associate, le quali rappresentano la maggioranza di ciò che viene trasformato all'interno della cooperativa.

Il reddito si forma all'interno delle aziende associate ossia, il servizio che sorge grazie all'intervento dell'azienda cooperativa permette di agire sulla coordinazione di valori che viene svolta dal singolo socio in vista del conseguimento del reddito di impresa. I conferimenti attuati dai soci in tale tipologia di cooperativa rappresentano "eccedenze residuali attive di valore del processo produttivo ossia avanzi dei conferimenti e non utili di impresa. La loro destinazione a formare fondi di capitale netto, denominati riserve, fa perdere l'individualità del quantum di

pertinenza di ogni singolo socio. Essi vanno infatti a costituire un indistinto fondo sociale, indivisibile anche per disposizione di legge”.

Così l'autofinanziamento, rappresentato dai fondi “girati” a riserve nel capitale netto rappresenta una forma di capitale d'apporto del socio. All'interno poi dello stesso patrimonio netto possono trovarsi fondi specifici derivanti da altri apporti sociali come ad esempio la tassa di ingresso di un nuovo socio nella cooperativa e un fondo per un premio elargito da un ente territoriale o da una fondazione.

L'autofinanziamento all'interno di queste cooperative si può generare in due modi:

- accrescimento del capitale per effetto dell'attività dei soci;
- la mancata distribuzione degli avanzi di gestione.

Secondo Campanini, solo tramite le operazioni caratteristiche di collocamento eseguite nei confronti dei non soci si può generare reddito per la cooperativa.

La stabilità del sistema dei valori di una cooperativa dipende principalmente:

- dalla frequenza nel tempo delle transazioni tra i soci e la cooperativa e nell'incremento, se possibile, del volume delle transazioni stesse;
- dal conguaglio del costo complessivo dei servizi dei soci.

Per quanto riguarda il primo punto, questo può avvenire con maggior facilità quando il gruppo di soggetti che istituisce una cooperativa, divenendo quindi soci della stessa, si trova all'interno di una comunità che a livello sociale già si conosce e collabora vicendevolmente sul territorio (è il caso, ad esempio del fiorire, agli inizi del novecento della cooperazione vinicola nella zona trentina).

La variabilità dei conferimenti dei soci, così come sottolinea Campanini, può dipendere da diverse cause, non sempre dipendenti dal volere dei soci come ad esempio un scarso raccolto, un raccolto rovinato dall'instabilità del tempo, i riflessi

della congiuntura economica, ecc.. Questa situazione richiede poi di essere riequilibrata mediante le gestioni future; così come visto nel primo paragrafo del capitolo terzo, gli effetti negativi generati da queste problematiche possono essere compensati grazie alla creazione di regolamenti interni alla cooperativa nel quale vengono fissate le norme in materia di conferimenti minimi e della durata del conferimento stesso. L'obbligo può basarsi su diversi parametri o essere libero. Nel primo caso la cooperativa potrebbe stabilire il conferimento minimo in relazione al catasto viticolo del vigneto del socio oppure la durata potrebbe essere valutata in relazione ai contributi statali o regionali spettante al socio per lo svolgimento della propria attività.

Il problema della stabilità del rapporto socio-cooperativa può sorgere anche quando il socio sia orientato ad ampliare la propria dimensione, a specializzarsi, a cercare di competere con propri mezzi nei mercati attuali e a considerare il rapporto con la cooperativa come secondario e non più conveniente in maniera continuativa nel tempo. Il socio si disinteressa della cooperativa e non ne supporta più la gestione in un'ottica di vantaggio perdurante nel lungo periodo. In questo caso è molto importante cercare di fare comprendere la centralità del socio e del rapporto di mutualità tenendone vivo l'interesse anche incentivando la partecipazione dei soci nella cooperativa mediante assemblee (tipica espressione dell'autogestione cooperativa), comitati ad ampio coinvolgimento dei singoli, dando vita anche ad attività sociali di stampo culturale, ricreativo, sportivo ed altro.

Per quanto riguarda il secondo fattore di stabilità ossia il conguaglio dei servizi a carico dei soci, per le cooperative vinicole avviene che gli acconti versati dai soci a fronte dei conferimenti devono essere più favorevoli rispetto ai prezzi di mercato, ossia della concorrenza. Nelle cooperative vinicole, la funzione da essa svolta, ossia quella di trasformazione crea ricavi in misura elevata rispetto ai costi del servizio da detrarre relazione alle materie prime impiegate (tanto per intenderci il prezzo ricavabile sul mercato del vino sfuso o imbottigliato è di gran lunga superiore rispetto al costo della cantina per l'acquisizione della materia prima

“uva”). Solo una parte degli acconti può essere corrisposta dalla cantina in via anticipata rispetto al conseguimento dei ricavi e al relativo incasso ed inoltre, *“qualsiasi conguaglio a carico dei soci si traduce in una minore remunerazione dei conferimenti di esercizio”* (Campanini, 1974).

I soci quindi possono effettuare dei versamenti a titolo di conguaglio per l’eventuale copertura di disavanzi di gestione non imputabili a riserve perché queste risultano insufficienti oppure la cooperativa può prevedere l’aumento di capitale sociale per un importo corrispondente al disavanzo presente.

Non essendo la cooperativa una società volta al lucro, quest’ultima deve essere in grado di perseguire un vantaggio economico a favore delle aziende associate mediante la prestazione di un servizio consiste nello svolgimento della funzione propria di collocamento delle aziende stesse.

Sempre prendendo quale riferimento la gestione cooperativa si potrebbe utilizzare, per la presente analisi, anche un altro schema per l’analisi di gestione delle cooperative, schema che enfatizza le diverse gestione presenti al suo interno (senza declinarlo in relazione al rapporto cooperativa-mercato, come lo schema proposto da Campanini) ossia lo schema operativo proposto da Paganelli e rivisto in relazione alla cooperazione vinicola.

Lo schema in questione indica le principali classi di operazioni svolte dalle cooperative e ne evidenzia i collegamenti più significativi in vista del sorgere e della rilevazione dei valori nell’operare aziendale.

Al centro dello schema si ha un fondo nel quale sono presenti i mezzi monetari a disposizione della cooperativa e rappresentano l’aspetto principale e caratterizzante il sistema operativo di qualsiasi tipologia di azienda.

Al fondo mezzi monetari a disposizione confluiscono “entrate” da varie fonti e defluiscono “uscite” per varie destinazioni (che possono essere entrate o uscite reali o nominali).

La centralità del sistema, rappresentato dal fondo, inteso quale ammontare dei mezzi monetaria disposizione dell’azienda in un determinato istante temporale,

rappresenta il motore dal quale si originano quattro complementari circuiti operativi che operano in continuità all'interno dell'azienda, che nella realtà aziendale della quale ci occupiamo verranno analizzati in profondità, ossia:

- il circuito dei finanziamenti a titolo di capitale proprio;
- il circuito dei finanziamenti a titolo di capitale di credito,
- il circuito degli investimenti nella produzione caratteristica;
- il circuito degli investimenti nella produzione accessoria.

Questi quattro sottosistemi sono interdipendenti e collegati l'un l'altro mediante un insieme di relazioni di diversa natura che si originano all'interno della cooperativa grazie alla già menzionata Teoria generale dei sistemi che serve a spiegare la struttura, il funzionamento, l'operare delle aziende in un'analisi interna delle stesse e nella relazione anche di apertura delle aziende con l'ambiente generale e specifico di riferimento.

Da ricordare a tal proposito come la gestione sia unitaria nel tempo e nello spazio e come rappresenti il tessuto connettivo concettuale necessario per arrivare alle determinazioni analitiche in rapporto ai fini conoscitivi per le corrispondenti esigenze amministrative.

Tali determinazioni analitiche servono per osservare le parti del tutto dell'azienda e per verificare il livello di efficacia ed efficienza perseguita dall'azienda e si originano, prendono vita, nei circuiti sopra menzionati.

Il *circuito dei finanziamenti a titolo di capitale proprio* riguarda la capacità della cooperativa di fare "*provvista di capitale*" (Paganelli, 1971), ossia reperire mezzi monetari tramite due diverse modalità: capitale proprio e capitale di credito.

I finanziamenti che provengono dai soci nella cooperativa costituiscono il capitale di proprietà che rappresenta ciò che viene sottoscritto dai soci nella cooperativa e che viene gravato dalle perdite di esercizio o supportato dagli utili conseguiti e reinvestiti nella cooperativa. Il profitto conseguito dalla cooperativa

deve essere destinato ai soggetti che hanno apportato i fattori specifici di produzione.

Il capitale proprio prende così anche il nome di capitale di rischio perché è ciò che viene investito nella cooperativa in maniera permanente, che rimane per tutta la durata dell'azienda e che non potrà essere restituito in caso di cessazione dell'attività, la sua remunerazione è incerta e variabile nella quantità e nel tempo. Tessitore, parlando della possibile destinazione del profitto, individua le imprese cooperative di produzione *“in quelle unità economiche nelle quali il rischio di impresa ricade su un gruppo di soggetti conferenti periodicamente i fattori specifici di produzione e che pertanto sono remunerati anche mediante il profitto che l'impresa dovesse conseguire”*.

All'interno di tali cooperative i soci cercano di ottenere una remunerazione proporzionale (Tessitore, 1968):

- alla qualità e alla quantità dei conferimenti periodici dei fattori produttivi specifici effettuati in un certo periodo di tempo;
- alle corrispondenti remunerazioni esistenti sul mercato per conferimenti analoghi a quelli considerati, e non soggetti al rischio della remunerazione dipendente ai risultati economici di esercizio;
- al grado di rischio generico alla quale l'azienda è esposta.

Il capitale proprio può provenire da fonti esterne o da fonti interne alla cooperativa.

Nel caso provenga da fonti esterne allora si parla di capitale di apporto, nel caso invece derivi da fonti interne si genera autofinanziamento.

Il capitale di apporto è ciò che entra nella cooperativa ad opera dei soci nel momento della sua costituzione e rappresenta la dotazione permanente nel tempo dell'azienda stessa.. All'interno dell'azienda possono quindi giungere denaro e altri mezzi monetari oppure beni tangibili specifici quali impianti, scorte ed altro che

rientrano congiuntamente anche nel circuito degli investimenti in fattori produttivi nell'ambito della produzione caratteristica della cooperativa.

L'autofinanziamento è determinato dagli utili di esercizio prodotti e dalla loro destinazione in apposite riserve palesi che rappresentano un risparmio interno della cooperativa che, possono essere utili anche in caso di situazioni di disavanzo temporaneo della cooperativa. Solo mediante forme sempre maggiori di autofinanziamento le cooperative possono riuscire ad essere indipendenti da terze economie e riuscire così a raggiungere una sempre maggiore autonomia finanziaria indispensabile ad una adeguata crescita aziendale.

Alla data di scioglimento della cooperativa il capitale proprio viene diretto al fondo mutualistico di rappresentanza della cooperazione e non viene, così come nelle imprese lucrative, rimborsato in misura variabile secondo l'entità del capitale netto di liquidazione finale.

I *finanziamenti a titolo di capitale di credito* si suddividono anch'esse in fonti esterne ed interne.

Tessitore prendendo in disamina le cooperative osserva come i soggetti che si assumono il rischio economico generale non siano tipicamente, in tale tipologia di imprese, apportatori di capitali ma come, nonostante questo, l'investimento in capitale sia per queste assolutamente indispensabile per il loro funzionamento *“secondo le proporzioni richieste dalle combinazioni produttive in complementarietà con gli altri fattori disponibili”*. Secondo l'autore infatti tali tipologia di imprese assumerebbe rilevanza in quanto il profitto di impresa non viene destinato, al pari delle imprese capitalistiche, a remunerare il capitale ma bensì i fattori specifici di produzione conferiti dai soci che supportano il rischio economico generale. Proprio per questo motivo, nella loro fase di costituzione e di avviamento dell'attività si trovano nella necessità di essere finanziate quasi esclusivamente mediante capitale di credito. Molto spesso questa tipologia di finanziamento viene ad essere svolto da enti pubblici mediante forme di credito

agevolato in quanto i soci soprattutto nella fase iniziale dell'attività sono spesso dotati di scarsi mezzi finanziari.

Tra le fonti esterne si ha il capitale di terzi o capitale di credito che può essere rappresentato dal credito diretto o indiretto. Il credito diretto affluisce nella cooperativa dalle banche o ad altri istituti di credito per la richiesta di mutui, anticipazioni, scoperti di conto corrente, ecc. Di solito si tratta di finanziamenti ad interesse esplicito calcolato direttamente sul valore dell'importo conferito alla cooperativa.

Per credito indiretto si intende invece l'acquisto di fattori produttivi con pagamento differito, nel caso della cooperativa vinicola non si ha un acquisto diretto sul mercato, o per lo meno solo in misura minoritaria quando si ricorre ai conferimenti dei non soci, ma bensì tramite l'apporto sociale i singoli soci effettuano il trasferimento dell'uva in cantina. In questo caso la cooperativa "paga" questa disponibilità del prodotto o tramite un anticipo sul conferimento oppure alla fine della trasformazione del prodotto che dura all'incirca tre mesi. La maggior remunerazione che ottiene il socio rispetto a quello di mercato può essere visto come una sorta di finanziamento mediante interesse implicito al pari di qualsiasi altro credito di fornitura o di regolamento che rappresenta per l'appunto un'operazione congiunta di investimento e di finanziamento a titolo di capitale di credito.

La cooperativa però, al pari di qualsiasi altra azienda, si finanzia mediante debiti verso il personale per compensi liquidati e non pagati e anche per le indennità di fine rapporto maturate e accantonate nell'apposito fondo.

Il capitale di credito può permanere in azienda nel breve, medio o lungo termine e ciò dipende dalla scadenza del capitale concesso e dall'operazione da cui deriva.

La dipendenza verso forme di finanziamento mediante capitale di credito sarebbe necessaria anche nei periodi successivi a quello di costituzione secondo quanto sottolinea anche Maizza ossia quando dice come il fabbisogno finanziario viene soddisfatto per lo più da *"fonti esterne, da altre economie, che restano legate*

alla cooperativa in via sistematica da un assiduo rapporto di alimentazione finanziaria". Bianchi trova che questo eccessivo ricorso al capitale di credito anche successivamente alla fase di costituzione dell'azienda possa generare un elevato grado di instabilità con evidente pregiudizio della situazione economico patrimoniale della stessa.

Il *circuito degli investimenti nella produzione caratteristica* include tutti fattori produttivi che servono per lo svolgimento della produzione principale¹⁰³, le trasformazioni economico-tecniche e i realizzi derivanti da tale attività. Si tratta della considerazione della fase economico-tecnica della trasformazione dell'uva e tutto ciò che riguarda questo oggetto tipico della cooperativa.

Gli investimenti rappresentano i fattori produttivi impiegati che provengono dai mezzi monetari derivanti dalle diverse fonti di finanziamento illustrate precedentemente; la cooperativa acquisisce tali fattori produttivi in parte dai soci (per quanto riguarda la sola e semplice trasformazione della materia prima uva) e in parte sul mercato (ad esempio per l'acquisizione degli impianti, dei macchinari, brevetti, terreni, ecc.). I realizzi rientrano dal collocamento sul mercato del vino

¹⁰³ Chi scrive concorda con l'opinione di Tessitore secondo la quale *"sotto l'aspetto produttivo non sembra che le imprese cooperative siano caratterizzate da apprezzabili differenze rispetto ad imprese simili gestite in forma diversa"*. E continua dicendo che *"così, ad esempio, un'impresa cooperativa lattiero-casearia non presenta molte differenze rispetto ad una simile impresa operante nello stesso settore, gestita però in forma capitalistica: in ambedue le imprese casearie sono poste in essere delle operazioni concernenti la costruzione di padiglioni, di vasche e di altri impianti, la raccolta di mezzi finanziari, della materia prima (il latte), delle materie sussidiarie (caglio, sale, cordame vario ecc.) in ambedue le imprese viene ad essere assunta della manodopera specializzata (dai casari ai custodi di magazzino ecc.) in ambedue i tipi di imprese vengono poste in essere operazioni concernenti la trasformazione del latte nei tipi più vari di formaggi secondo la qualità del latte e le indicazioni del mercato, infine vengono poste in essere le operazioni relative alla stagionatura e le operazioni commerciali di collocamento dei prodotti sul mercato di sbocco. In una parola nei due tipi di impresa il recesso tecnico-economico della produzione non presenta peculiarità di rilievo"*. Le differenze, secondo l'autore sarebbero da ricercare nel profilo distributivo della ricchezza. Ad esempio tornando al caso trattato precedentemente, nell'industria casearia gestita in forma capitalistica i fornitori di latte vengono remunerati in base ai prezzi di mercato e i conferenti di capitale di proprietà in base al risultato economico della gestione, mentre nelle cooperative lattiero-casearie i conferenti di capitale vengono remunerati in base a un saggio di interesse e i fornitori della materia prima in base ai risultati economici di esercizio. Mentre dal lato della cooperativa si deve cercare di attuare una congrua politica dei conferimenti al fine di assicurarsi volumi di produzioni sufficienti per il futuro ed una utilizzazione degli impianti senza sprechi e in condizioni economicamente vantaggiose, dal lato dell'impresa capitalistica si attua una politica degli approvvigionamenti cercando la massima convenienza possibile.

ottenuto dalla lavorazione e da eventuali residui non utilizzati di materie prime e altri fattori produttivi. I realizzati determinano disinvestimenti e il conseguente ristorno in forma liquida dei mezzi monetari impiegati.

Il *circuito degli investimenti nella produzione accessoria* rappresenta un circuito correlato a quello della produzione caratteristica che lo affianca e lo sostiene per una più conveniente gestione aziendale.

La gestione accessoria della cooperativa vincola può consistere nell'acquisizione di terreni e fabbricati ceduti a terzi in locazione, nella partecipazione nel capitale di altre aziende anche cooperative, nell'investimento in titoli a reddito fisso di origine pubblica o privata e prestiti vari concessi a terzi, siano esse imprese o singoli soggetti anche soci della cooperativa stessa.

4.4 Il bilancio di esercizio in relazione alle diverse teorie cooperative analizzate

Dopo aver brevemente introdotto la gestione nella cooperativa per capire come si formano i valori all'interno dell'unitaria gestione aziendale mi pare opportuno proseguire nell'analisi sul bilancio essendo stata, la rappresentazione delle sue dinamiche, oggetto di approfondimento da parte di un gran numero di aziendalisti. Fra i tanti è opportuno menzionare: Tessitore (dal 1968), Marchini (1977), Campanini (1974), Pacciani (1979), Maticena (dal 1982), Melis (dal 1983), Vermiglio (1990), Zan (1990), Ianniello (1994), Mari (1994), Venditti (1995), Di Rienzo (2000), Garzoni (2003).

Come abbiamo avuto modo di approfondire nel corso del secondo capitolo della presente ricerca alcuni studiosi hanno provveduto a generare una loro visione sul funzionamento della cooperativa mediante la formulazione di teorie di base per cercare di capire e analizzare le realtà aziendali presenti nel mondo della cooperazione. Allo stesso modo hanno elaborato, in relazione alle singole teorie e coerentemente con esse, diversi modi di interpretazione dei fatti di gestione e come

lo svolgimento dell'attività della cooperativa possa trovare una corretta e trasparente rappresentazione all'interno dei documenti di bilancio.

Considerando, quindi, le diverse teorie di base assunte dagli studiosi cerchiamo di comprendere come ad esse si ricolleghino diverse visioni della rappresentazione dei valori negli schemi di bilancio.

Verranno qui analizzati i contributi degli autori che hanno approfondito i temi della cooperazione per quanto riguarda il settore agricolo, settore di nostro maggior interesse considerando gli obiettivi della presente ricerca e da cui deriveremo i prospetti applicabili anche alle cooperative vinicole.

L'ambito di attenzione è per lo più concentrato sul conto economico vero e proprio documento considerato centrale nell'analisi e che assume diversi risultati intermedi e modi di calcolo del reddito netto a seconda delle diverse teorie sorte ad opera dei diversi studiosi.

Gli approcci che verranno evidenziati di seguito sono quelli che permettono di comprendere i diversi riflessi che le teorie cooperative generano anche sulle dinamiche di costruzione e di spiegazione di ciò che viene ad essere incluso o meno nel calcolo del reddito lordo e reddito netto di periodo.

Tra i primi ad occuparsi del tema della cooperazione c'è sicuramente Tessitore che già dal 1968 ha individuato nella cooperativa delle specificità sue proprie nell'assetto istituzionale, non riconoscendo quindi alcuna sua particolarità dal punto di vista produttivo e delle logiche gestionali interne.

Per quanto concerne il prospetto di bilancio, egli studia le logiche di funzionamento delle cooperative¹⁰⁴ agricole, prendendo spunto da ciò che avviene nella realtà e propone un documento ad esse destinato. In particolare, egli sostiene che *“la remunerazione spettante ai soci della cooperativa può risultare (a posteriori) maggiore o minore delle correnti remunerazioni di mercato corrisposte a quanti conferiscono analoghi beni o servizi ad aziende di tipo diverso. Va*

¹⁰⁴ Ricordiamo la definizione di impresa cooperativa proposta da Tessitore ossia *“quella unità economica nella quale il rischio di impresa ricade su un gruppo di soggetti conferenti periodicamente i fattori specifici di produzione”*.

tuttavia esclusa la possibilità che le remunerazioni elargite dall'azienda cooperativa ai soci possano mantenersi, per lungo tempo, inferiori o anche uguali alle remunerazioni corrisposte da altri tipi di imprese per analoghe prestazioni effettuate da soggetti che al rischio economico generale, restano estranei”.

Secondo Tessitore quindi, il socio potrebbe essere remunerato in misura maggiore o minore rispetto al prezzo di mercato e da ciò sorgerebbe il beneficio¹⁰⁵ o la perdita mutualistica del socio nella partecipazione alla cooperativa. Dal lato della cooperativa, invece, la differenza tra il valore dei conferimenti e i prezzi di mercato rappresenta il profitto¹⁰⁶ che l'azienda riesce ad ottenere e che decide di elargire ai soci per raggiungere un maggior consenso¹⁰⁷ ed un maggior coinvolgimento dei soci all'interno della cooperativa.

Il valore del conferimento, inoltre, include al suo interno:

- il costo di mercato per la materia prima apportata (cioè il prezzo del conferimento attuato dal socio);
- una parte di utile che la cooperativa riconosce al socio.

Lo schema di bilancio prevede, quindi, il calcolo (anche se può non essere tradotto in maniera esplicita all'interno del documento) del *beneficio mutualistico* o meglio dell' *utile figurativo* inteso come la differenza fra il valore dei conferimenti regolato da una cooperativa in un dato periodo e il prezzo di mercato¹⁰⁸ del fattore

¹⁰⁵ Di solito, all'interno di una cooperativa agricola, i conferimenti delle materie prime da parte dei soci vengono valorizzati ad un prezzo (per il socio) o costo (per la cooperativa) maggiore rispetto a quello di mercato.

¹⁰⁶ *“Il margine positivo che corre tra le remunerazioni corrisposte dalla cooperativa ai soci e quelle correnti di mercato ha dunque irrefutabile natura di profitto, la cui funzione, si osservi, al pari di quanto succede nelle imprese di tipo capitalistico, è insostituibile per la stessa permanenza in vita dell'istituto economico che qui si considera”* (Tessitore, 1968).

¹⁰⁷ *“... i soci di una cooperativa di produzione si sentiranno più durevolmente legati all'impresa alla quale appartengono nella misura in cui quest'ultima, sempre a parità di condizioni, si dimostra capace di assicurare loro, almeno nelle aspettative, dei compensi superiori a quelli correnti di mercato e proporzionati al rischio economico generale che essi sopportano”* (Tessitore, 1968).

¹⁰⁸ L'applicazione dell'utile figurativo crea rilevanti problemi di applicazione, sia perché il calcolo si presenta molto complesso sia perché non è agevole qualora voglia essere sviluppato da un'analista esterno all'impresa (Garzoni, 2003). Inoltre la valutazione di questo risultato è possibile solo se

produttivo conferito, nel medesimo periodo. Tale voce potrebbe essere introdotta anche in bilancio ma, in questo caso, è utile inserire in nota integrativa i criteri tramite i quali si è proceduto a fare la stima di tale margine.

Lo schema di conto economico, in versione sintetica, proposto da Tessitore per una cooperativa vinicola viene proposto in tabella 11.

Tabella 11: schema sintetico¹⁰⁹ di conto economico di una cooperativa vinicola secondo Tessitore (1973).

CONTO ECONOMICO SINTETICO DI UNA COOPERATIVA VINICOLA (TESSITORE, 1973)	
Ricavi derivanti da scambi con il mercato	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA DERIVANTE DA SCAMBI CON TERZE ECONOMIE</i>
(-)Costi derivanti da scambi con il mercato	
= Reddito lordo	
(-)Apporto di uva dai soci (stimati in base ai prezzi di mercato)	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA DERIVANTE DA SCAMBI CON I SOCI</i>
= Reddito netto	
(-/+)Sovra/sotto remunerazione dei conferimenti rispetto ai prezzi di mercato	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA COMPLESSIVA (dopo gli scambi con il mercato e con i soci)</i>
= Reddito netto di bilancio	

L'analista è in grado di individuare il prezzo di mercato per ogni classe di prodotto e come sappiamo questo non è sempre facile da ricavare tanto più se l'azienda produce beni che non siano commodity. Molto spesso per la determinazione del prezzo di mercato si utilizzano le quotazioni effettuate dalle Camere di Commercio locali, dalle CCIAA anche se in alcuni casi non è sempre possibile. A tale proposito Garzoni fa un chiaro esempio utile ai fini della nostra ricerca "per stimare il prezzo di mercato dell'uva conferita ad una cantina sociale trentina non potremmo prendere a paragone la media nazionale dei prezzi, secondo le diverse quotazioni formulate dalle borse merci dislocate nel territorio italiano, in quanto il valore del prodotto ottenuto dalla trasformazione della merce conferita (nell'esempio il vino) dipende fortemente dalla provenienza geografica. In tal caso occorre prendere a riferimento la quotazione effettuata dalla locale camera di commercio, pur tenendo presenti le limitazioni ad essa conseguenti (prima fa tutte la considerazione che oltre l'80% della produzione vitivinicola trentina è realizzato da imprese cooperativa)".

¹⁰⁹ Questo schema è semplificato per poter attribuire maggior enfasi alle gestioni che si originano nella cooperativa, gestioni alle quali si ricollegano i risultati lordi e netti da essa generati.

Il conto economico proposto da Tessitore pone in evidenza le diverse gestioni che si svolgono all'interno della cooperativa e i diversi risultati ad esse corrispondenti.

Dalla gestione della cooperativa derivante dai rapporti con terze economie nasce il margine denominato reddito lordo e sottraendo ad esso la gestione della cooperativa attuata in relazione agli scambi interni con i propri soci si origina il reddito netto. Togliendo a quest'ultimo la maggior o minore remunerazione del valore dei fattori produttivi conferiti si ottiene il reddito complessivo nascente dalla gestione cooperativa con terze economie e con i rapporti con i soci.

Anche la Marchini (1977) e Pacciani (1979) studiano e analizzano l'azienda cooperativa agricola e distinguono la gestione con il mercato dalla gestione che la cooperativa attua con i propri soci.

Pacciani, infatti, ritiene che la cooperativa agricola debba perseguire un obiettivo di ottimizzazione per il socio consistente in una massimizzazione dei ricavi e una conseguente minimizzazione dei costi. In particolar modo, in una cantina sociale l'obiettivo economico da perseguire è dato dalla massimizzazione del *valore di trasformazione* dell'uva conferita dai soci (tabella 12).

Il valore di trasformazione (paragonabile al reddito lordo del Tessitore) può essere espresso nel seguente modo:

$$V_t = P_e - C_t$$

V_t rappresenta il "valore di trasformazione" cioè il valore che l'uva acquisisce per effetto della trasformazione economica in vino; P_e , invece, rappresenta la "produzione di esercizio" ossia il valor del ricavo totale corretto dalla variazione delle scorte; C_t , infine, rappresenta il "costo di trasformazione" ossia il costo totale

supportato dalla cooperativa per lo svolgimento dell'attività di trasformazione dell'uva in vino.

Il valore di trasformazione è però costituito da due componenti principali:

- il prezzo assegnabile all'uva conferita dal socio in cantina;
- il profitto.

Poiché l'obiettivo economico principale della cooperativa non è il profitto si dovrebbe separare il prezzo di trasformazione al profitto cosa che non è possibile in quanto la determinazione del profitto non interessa in modo diretto che l'azienda cooperativa in quanto può essere conseguito soltanto quando la cooperativa opera con terze economie.

Tabella 12: schema sintetico¹¹⁰ di conto economico di una cooperativa vinicola secondo Pacciani (1979).

CONTO ECONOMICO SINTETICO DI UNA COOPERATIVA VINICOLA (PACCIANI, 1979)	
Ricavi derivanti da scambi con il mercato	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA DERIVANTE DA SCAMBI CON TERZE ECONOMIE</i>
(-) Costi di trasformazione (derivanti da scambi con il mercato)	
= Valore della trasformazione	
(-) Apporto di uva dai soci (stimati in base ai prezzi di trasferimento)	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA DERIVANTE DA SCAMBI CON I SOCI</i>
= Reddito netto di bilancio	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA COMPLESSIVA (dopo gli scambi con il mercato e con i soci)</i>

¹¹⁰ Questo schema è semplificato per poter attribuire maggior enfasi alle gestioni che si originano nella cooperativa, gestioni alle quali si ricollegano i risultati lordi e netti da essa generati.

Secondo lo stesso Pacciani, l'utile netto che contabilmente si ottiene nelle cooperative agricole, secondo quanto stabilito dal legislatore, non ha, considerandolo come una parte a sé stante, alcun significato di carattere economico.

Pertanto è necessario procedere alla riclassificazione dei documenti di bilancio in relazione agli obiettivi di analisi che ci si è posti.

Tabella 13: schema sintetico¹¹¹ di conto economico di una cooperativa vinicola secondo Maticena (1990).

CONTO ECONOMICO SINTETICO DI UNA COOPERATIVA VINICOLA (MATICENA, 1990)	
Ricavi derivanti da scambi con il mercato ▪ <i>di cui intramovimento</i> ▪ <i>di cui extramovimento</i>	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA DERIVANTE DA SCAMBI INTRAMOVIMENTO ED EXTRAMOVIMENTO</i>
(-)Costi di trasformazione (derivanti da scambi con il mercato) ▪ <i>di cui intramovimento</i> ▪ <i>di cui extramovimento</i>	
(-)Apporto di uva dai soci (stimati in base ai prezzi di trasferimento)	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA DERIVANTE DA SCAMBI CON I SOCI</i>
= Reddito netto di bilancio	<i>GESTIONE DELLA COOPERATIVA COMPLESSIVA (dopo gli scambi intramovimento, extramovimento e con i soci)</i>

Come più volte accennato l'obiettivo economico della cooperativa agricola, secondo la visione di Maticena (si veda tabella 13), si sostanzia nell'informare la mutualità interna perseguita e raggiunta ossia nel rendere conto sul "grado di dipendenza finanziaria della cooperativa nei confronti dei soci apportatori, sul

¹¹¹ Questo schema è semplificato per poter attribuire maggior enfasi alle gestioni che si originano nella cooperativa, gestioni alle quali si ricollegano i risultati lordi e netti da essa generati.

grado d'integrazione e di dipendenza della cooperativa con (da) le eventuali aziende del suo raggruppamento, sul grado di integrazione e di dipendenza della cooperativa con (da) il movimento cooperativo e sul livello di impatto dei trasferimenti da e verso enti pubblici".

Secondo Matacena i documenti obbligatori di bilancio hanno la funzione di rendere noto i rapporti che sorgono tra la cooperativa e i terzi che possono essere appartenenti o meno al mondo cooperativo (organismi e centrali di rappresentanza, altre cooperative, ecc.) in quanto è proprio da questa valorizzazione che nasce la specificità dell'essere cooperativa nei suoi tratti di mutualità interna ed esterna.

4.5 Il bilancio di esercizio: il modello di riferimento

Lo schema che utilizziamo quale riferimento è quello mutuato dagli studi di Matacena che sono ricollegabili alla teoria socio-economica dell'impresa cooperativa.

La logica che faremo nostra nella trattazione è quella che vede la cooperativa vinicola come quella particolare forma di impresa autonoma dai soci ma, però, al contempo, al servizio di un interesse sociale più generale che si sostanzia nei rapporti (che compaiono riassunti nei valori espressi nei documenti) che vengono generati all'interno del movimento cooperativo (intramovimento) o al suo esterno (extramovimento).

Gli schemi che compongono il bilancio di esercizio sono due: lo stato patrimoniale e il conto economico. Il primo serve per individuare il complesso di beni a disposizione dell'azienda in un determinato periodo di tempo, ossia a valutare la composizione quali-quantitativa del patrimonio (valore fondo che dipende dal valore flusso, ossia il reddito), il secondo è il conto economico (analizzato anche nel paragrafo precedente) in cui vengono sintetizzati le movimentazioni economiche che avvengono nel periodo, ottenendo, per contrapposizione allo stato patrimoniale (e quindi al patrimonio), il risultato di periodo (configurante un'utile o una perdita di esercizio).

All'interno dello schema di stato patrimoniale che emerge dagli studi di Matacena si rileva la centralità che assume la complessa natura dei rapporti tra soci e la cooperativa in quanto il socio apporta principalmente fattori produttivi specifici (ossia l'uva) ed è proprio per questo che le principali voci incluse tra le attività e le passività interessano questo stretto rapporto che nasce tra socio e cooperativa, in particolare:

- la voce *socio c/anticipi per conferimenti* (nelle attività): rappresenta l'anticipo sul prezzo di liquidazione del conferito con riferimento a prezzi correnti;
- la voce *debiti verso soci per conferimenti o conguaglio* (nelle passività): nasce dalla valorizzazione degli apporti liquidati ma non ancora pagati alla fine dell'esercizio (che dipende dai prezzi di vendita), vera e propria misura del reddito cooperativo;

La differenza tra le due voci precedenti determina una dilazione di pagamento per la cooperativa vinicola la quale può sfruttare questo beneficio quale fonte di finanziamento a costo nullo fino ad arrivare a forme di finanziamento indiretto a lungo qualora si ponga quale prestito infruttifero, infatti, sottolinea Matacena come *“le voci richiamate derivano dalla natura di risultato economico del prezzo di liquidazione del conferito e dalle modalità di pagamento di tale prezzo; modalità non assimilabili a quelle tipiche dei rapporti di fornitura ma incardinate in un meccanismo d'acconti in corso d'anno e di conguagli (positivi o negativi) dopo l'approvazione del bilancio”*.

Il finanziamento del socio alla cooperativa avviene anche in altro modo, ossia direttamente mediante:

- l'apporto di quote sociali (formanti il capitale sociale);

- l'apporto di mezzi monetari propri (formanti il prestito sociale¹¹²).

Se il legame stretto che intercorre tra socio e cooperativa si sostanzia nei punti elencati precedentemente dall'altro la cooperativa può essere finanziata tramite l'apporto statale, fondamentalmente in tre modi:

- *contributi in conto capitale* (per poter attuare investimenti di natura durevole);
- *contributi in conto esercizio* (sotto forma di minor spese derivanti dalla gestione caratteristica o oneri finanziari o integrazioni dei prezzi di vendita in relazione a particolari prodotti ottenuti);
- *contributi in conto gestione* (volte all'integrazione di perdite derivanti da gestioni precedenti).

Centrale, poi, all'interno della cooperativa vinicola è la possibilità di poter accedere al mercato finanziario (poste che vengono ad essere incluse all'interno dei conti accesi alle immobilizzazioni finanziarie) che rappresenta le modalità tramite le quali le cooperative attuano vere e proprie politiche di crescita e di sviluppo.

Lo schema assunto quale modello è teso a verificare, inoltre, come siano rilevabili, all'interno della cooperativa, anche le relazioni che nascono tra la stessa e le altre cooperative, i consorzi, le centrali cooperative, le strutture politico-sindacali afferenti alle diverse centrali (nell'attivo si faccia riferimento alle voci partecipazioni a, finanziamenti a, crediti verso soggetti terzi, ecc., nel passivo ad esempio debiti finanziari, debiti di fornitura, ecc.).

¹¹² Il prestito sociale rappresenta, per il socio, un modo alternativo per impiegare il proprio capitale in maniera più remunerativa rispetto ad altri impieghi ed inoltre gli garantisce la possibilità di investire denaro in un'azienda che gli è utile ai fini dello sviluppo e della crescita della propria attività. Rappresenta, inoltre, il modo tramite il quale il socio definisce il legame stretto, di appartenenza alla cooperativa, quale supporto ed indirizzo alla propria azienda di carattere familiare.

Sono proprio queste le voci che ci permettono di comprendere il legame più meno stretto che la cooperativa instaura con l'intero movimento cooperativo nel suo complesso, per riuscire così a rilevare e a rendere esplicito *“il processo di razionalizzatore generante la cooperativa agricola di trasformazione/commercializzazione, processo volto a fare assumere alla cooperativa fasi di produzione/commercializzazione non svolte dal socio, attribuendo poi frazioni del processo intracooperativo a strutture sorelle. Questa politica di integrazione/disintegrazione è volta ad ottenere un ottimo dimensionale di fase, a percorrere l'intera catena di valore ed a raggiungere il consumatore finale mantenendo, entro gruppo, il valore aggiunto nascente ed eliminando la presenza di intermediazioni potenzialmente speculative, nell'ipotesi che il risparmio di rendita e/o le rendite eventualmente nascenti entro gruppo siano utilizzate nell'ottica di perseguire obiettivi segnati dalla soddisfazione dei soci, dall'ampliamento della base sociale e dall'affermazione dei valori cooperativi per effetto dei crescenti benefici che le cooperative, nel loro agire, riversano sulla collettività”* (Matacena, 1990).

Poiché il documento di per sé non ci permette di approfondire la situazione patrimoniale e finanziaria delle cooperative agricole, secondo l'autore, si renderebbe necessario, ai fini informativi:

- procedere alla riclassificazione del prospetto dello stato patrimoniale;
- allegare un prospetto che evidenzi le movimentazioni avvenute nel patrimonio netto;
- allegare il rendiconto finanziario;
- allegare vari prospetti che specifichino le tipologie di conferimento, le modalità tramite le quale attuare il prestito sociale e i legami che nascono tra la cooperativa e gli altri attori del movimento nella sua interezza.

Per quanto concerne il conto economico che nasce dagli schemi di bilancio che ha proposto il legislatore, non ci permette di cogliere informazioni (sia dal punto di vista del socio, che da quello di altri attori interni o esterni al movimento cooperativo) su:

- l'ammontare di ricchezza prodotta;
- la provenienza del valore prodotto;
- le modalità di distribuzione della ricchezza prodotta;
- la finalità sociale della cooperativa.

A tale proposito potrebbe essere allora utile costruire prospetti ad hoc che permettano di:

- specificare la gestione dei conferimenti (in termini ad esempio di quantità conferite, modalità di pagamento, ecc.);
- comprendere le relazioni e le operazioni (ammontare, durata, ecc.) che nascono tra la cooperativa e le controllate/collegate;
- comprendere le relazioni e le operazioni (ammontare, durata, ecc.) che nascono tra la cooperativa e gli enti pubblici;
- determinare consistenza e modalità di pagamento degli apporti non sociali;
- valutare a livello economico le ricadute attuate dalla gestione finanziaria.

In tal caso Maticena ha proposto dei propri schemi di riclassificazione del documento contabile:

- il conto economico della produzione lorda valorizzata (presentato in tabella 14);
- il conto economico a produzione lorda ed a valore aggiunto (esposto in tabella 15);
- il conto economico della produzione del valore aggiunto e della sua distribuzione (esposto in tabella 16).

Tabella 14: il conto economico della produzione lorda valorizzata.

CONTO ECONOMICO DELLA P.L.V.

1. Produzione lorda vendibile

(ricavi caratteristici +/- saldo rim.prod.fin. e sem.+autoconsumo, ecc.)

- costo di produzione della P.L.V.

(costo di trasformazione degli apporti sociali e non sociali)

2. Margine lordo industriale sulla P.L.V.

- altri costi comm. e amm.

3. Margine operativo caratteristico sulla P.L.V.

+/- altri costi e proventi acc./straord. non derivanti da rapporto socio/coop. comprese imposte e tasse

4. Margine netto sulla P.L.V.

DISTRIBUZIONE DEL MARGINE NETTO sulla P.L.V.

può essere distribuito in (entro conto):

A. ricchezza ventilata sul socio (beneficio fondiario, interessi, retribuzioni, conferito, dividendi, ecc.)

B. risparmio cooperativo (accantonamenti di utili lordi e netti).

Fonte: Matacena, 1990.

Questo conto economico è teso a valorizzare, dopo essere giunti alla determinazione della produzione lorda vendibile, tutti i consumi che sono avvenuti per ottenere tale valore comprendendo le politiche remunerative attivate dalla cooperativa nei confronti degli apporti sociali e il risparmio attuato all'interno della cooperativa stessa.

I limiti del conto in oggetto possono essere riassunti in:

- la scarsa enfasi che il conto pone sul legame che può intercorrere tra cooperativa/ movimento e cooperativa/enti pubblici;
- la disaggregazione della valorizzazione entro conto delle logiche della valorizzazione e distribuzione del risultato gestionale.

Per porre rimedio a tali limiti si potrebbe arrivare a costruire altri prospetti simili a quelli presenti nelle tabelle 15 e 16.

Tabella 15: il conto economico a produzione lorda e a valore aggiunto.

CONTO ECONOMICO A PRODUZIONE LORDA E A VALORE AGGIUNTO	
1. PRODUZIONE LORDA VENDIBILE	
▪	Ricavi di vendita netti
▪	<i>Ricavi di vendita netti a coop., cons., soc.mov.</i>
▪	Autoconsumo
▪	<i>Contributi integrativi dei prezzi di vendita</i>
▪	+/- variazioni prodotti fin. e sml.
▪	Incrementi per produzioni interne
▪	...
- 2. CONSUMI NETTI	
▪	Consumi di materie (somma di):
	+ rimanenze iniziali
	+ acquisti da soci
	+ acquisti da coop., cons., soc. mov.
	+ acquisti da terzi
	- rimanenze finali
▪	Prestazioni di servizi (somma di):
	+ prestazioni da soci
	+ prestazioni da coop., cons., soc.mov.
	+ prestazioni da terzi
▪	Costi operativi diversi
= 3. VALORE AGGIUNTO LORDO CARATTERISTICO	
- 4. ACCANTONAMENTI E AMMORTAMENTI	
= 5. VALORE AGGIUNTO NETTO CARATTERISTICO	
- 6. COSTO DEL LAVORO (somma di):	
	retribuzioni e contributi soci
	+ retribuzioni e contributi lav.
+ 7. CONTRIBUTI IN CONTO GESTIONE	

= 8. REDDITO OPERATIVO CARATTERISTICO

+/- 9. SALDO GEST. FINANZIARIA (somma di):

- int. pass. prestito sociale
- int. pass. prestiti da coop., con., soc. mov.
- oneri finanziari
- + int. att. su fin. a soci
- + int. att. su fin. a coop., cons., soc. mov.
- + altri proventi fin.

+/- 10. SALDO GESTIONE ACC. E STRAORD.

= 11. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE

- 12. IMPOSTE

= 13. RISULTATO DI PERIODO

- 14. INTEGRAZIONI SUL CONFERITO E RISTORNO

= 15. REDDITO DI BILANCIO

Fonte: Matacena, 1990.

Tabella 16: il conto economico della produzione del valore aggiunto e della sua distribuzione.

**CONTO ECONOMICO DELLA PRODUZIONE DEL VALORE
AGGIUNTO E DELLA SUA DISTRIBUZIONE**

1. PRODUZIONE LORDA VENDIBILE, di cui:

- intramovimento
- extramovimento

- 2. CONSUMI NETTI, di cui:

- intramovimento
- extramovimento

= 3. VALORE AGGIUNTO LORDO CARATTERISTICO,
DISTRIBUITO TRA:

A. DIPENDENTI NON SOCI

B. CAPITALISTI INTERNI, di cui

- intramovimento
- extramovimento

C. STATO (imposte, tasse, ecc.)

D. SOCI APPORTATORI E CAPITALISTI (integrazione, ristorni, interessi,
dividendi, ecc.)

E. COOPERATIVA (accantonamenti, ammortamenti, ecc.)

Fonte: Matacena, 1990.

Questi due schemi permettono di rilevare la ricchezza che viene prodotta all'interno della cooperativa e le modalità di distribuzione della stessa secondo la

logica sottostante al modello proposto ossia quello della valorizzazione degli scambi che si generano internamente al movimento o esternamente ad esso e delle modalità di distribuzione della ricchezza prodotta dalla cooperativa tra diversi soggetti interlocutori interni ed esterni.

Il valore aggiunto che nasce dal conto economico può permettere di controllare e programmare la gestione aziendale rendendo noti i livelli di produttività (espressi ad esempio dal rapporto tra il valore aggiunto e il valore della produzione lorda vendibile), in particolare produttività degli input, intendendo con quest'ultima la leva che può generare il miglioramento dei rendimenti tecnici e di conseguenza anche dell'efficienza. Permette, al contempo, di valutare il livello dimensionale raggiunto dalla cooperativa in termini di sviluppo per via interna o esterna della stessa per poter convogliare la stessa verso le diverse tipologie proposte dall'autore (eterodiretta, codipendente integrata, manageriale, volta al lucro).

Inoltre, il conto in questione permette di porre attenzione non solo alla ricchezza prodotta ma anche a quella distribuita tra i diversi soggetti interni ed esterni alla cooperativa in termini di *“valore strategicamente perseguito dall'intera aggregazione per la duplice finalità di arricchire i soci e la collettività”* (Matacena, 1990) e facilitare così la comprensione degli obiettivi perseguiti dalla cooperativa.

Proprio per desumere il livello di socialità raggiunto dalla cooperativa vinicola si renderebbe necessario proporre oltre ad una comunicazione amministrativa e gestionale canonica come quella individuata nei paragrafi precedenti, anche una comunicazione istituzionale che permetta di valorizzare non solo i benefici economici ricavati dai soci ma anche quelli sociali che sono stati generati dalla cooperativa sulla collettività tutta. Per questo diviene fondamentale la comunicazione della mission e la creazione di indicatori che permettano di valutare i livelli di mutualità e di socialità raggiunti anche con l'ausilio dei rapporti di interscambio che la cooperativa genera con il movimento cooperativo.

Anche per una cooperativa vinicola a mutualità prevalente, appare allora fondamentale che vengano soddisfatti i seguenti requisiti:

- la verifica della non prevalenza dell'attività di mercato rispetto a quella nascente con la propria base sociale;
- la rilevanza dell'attività istituzionale alla base della volontà del socio di sviluppare il rapporto con la cooperativa in maniera stabile e duratura nel tempo;
- la creazione di un documento che possa contenere la definizione della mission, opportuni indicatori di efficacia che permettano di misurare i benefici sociali perseguiti, opportuni indicatori di risultato (*outcome*) che permettano di rilevare i benefici che la collettività ha ottenuto dall'interscambio con la cooperativa e indicatori di attività (*output*) per misurare il livello di produttività raggiunta.

Grazie ad una comunicazione amministrativa, gestionale e istituzionale si potrebbe arrivare ad un buon controllo e monitoraggio delle performance della cooperativa evidenziandone anche la rilevanza che la stessa assume in termini non solo economici ma anche sociali e di movimento.

**“ACCOUNTABILITY E CONTROLLO DI GESTIONE
NELL’AZIENDA COOPERATIVA:
UN APPROCCIO TRADIZIONALE”**

5.1 Il sistema di programmazione e controllo: pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo....164

5.2 Caratteristiche della forma cooperativa rilevanti per il controllo direzionale....172

5.3 La contabilità analitica e l’Activity Based Costing....179

5.4 Il controllo direzionale: la struttura....186

5.5 Il controllo direzionale: il processo....187

*“E’ comune difetto degli uomini, non fare conto,
nella bonaccia, della tempesta”*

Niccolò Macchiavelli

5.1 Il sistema di programmazione e controllo: pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo

Il controllo di gestione può essere definito quale “*sistema direzionale che le aziende adottano per rendere più razionale e consapevole la propria gestione, e in particolare per:*

- *guidare le scelte dei manager ai vari livelli organizzativi verso obiettivi prestabiliti;*
- *responsabilizzare i manager stessi sui risultati conseguiti” (Brusa, 2000).*

Il controllo di gestione, quale sistema dei processi cognitivi attuati per produrre le decisioni, ci permette di costruire modelli ed assumere le decisioni necessarie per gestire l’azienda con efficacia ed efficienza, realizzando gli obiettivi economici

e finanziari posti alla guida della gestione futura individuando e correggendo, quando necessario, mediante nuove decisioni, gli scostamenti tra i valori proposti e decisi e i valori realizzati, al fine di conseguire ciò che è stato programmato.

Potremmo anche dire, in altre parole e in maniera più esaustiva, che il controllo di gestione “è un sistema direzionale¹¹³ con cui i manager ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia¹¹⁴ tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica¹¹⁵” (Brusa, 2000).

Con il termine sistema direzionale intendiamo poi mettere a fuoco le decisioni che vengono ad essere assunte dalla direzione della cooperativa, decisioni che possono riguardare un determinato orizzonte temporale.

In particolare, le decisioni sono riassumibili, in relazione all'intervallo temporale di riferimento, in:

¹¹³ Sinonimo di sistema direzionale è meccanismo operativo intendendo con quest'ultimo l'insieme dei principi e delle regole che sono a disposizione della direzione per poter assumere decisioni il più possibili coerenti con il finalismo aziendale e corrette in relazione agli obiettivi che sono stati preordinati; decisioni che si presentano sicuramente più idonee rispetto a quelle che si potrebbero prendere senza disporre di un sistema di monitoraggio adeguato.

¹¹⁴ L'efficienza si esprime nel rapporto tra output e input o la quantità prodotta per unità di input. Il centro X persegue l'obiettivo dell'efficienza quando, rispetto, al centro Y:

- utilizza meno risorse del centro Y, pur conseguendo gli stessi risultati (non si procede alla quantificazione dell'output); in questo caso significa che il centro X ha costi più bassi.
- utilizza le stesse risorse dell'unità Y, pur conseguendo maggiori risultati; si procede alla quantificazione dell'output che rappresenta un elemento di maggiore complessità rispetto al caso precedente.

L'efficacia si esprime, invece, nel rapporto tra ciò che viene prodotto (output) e gli obiettivi stabiliti. Poiché sia gli output che gli obiettivi sono difficilmente quantificabili l'efficacia è più difficilmente quantificabile rispetto all'efficienza.

Un'unità organizzativa, un centro di responsabilità, dovrebbero cercare di perseguire entrambe considerando che l'una non esclude né implica l'altra.

¹¹⁵ “La pianificazione è il processo attraverso cui si decide cosa si deve fare e come lo si deve fare, e il controllo, consiste nel verificare che i risultati desiderati siano stati raggiunti. Esistono tre tipologie di programmazione e controllo:

- la pianificazione strategica;
- il controllo direzionale;
- il controllo operativo” (Anthony, Young, 2002).

- decisioni di breve periodo;
- decisioni di lungo periodo.

Le differenze principali fra le due classi di decisioni risiede principalmente negli effetti che le stesse possono generare in termini di cambiamenti sulla capacità e sulla struttura dell'impresa. Le decisioni di breve periodo riguardano principalmente i programmi che vengono sviluppati dall'impresa, le decisioni di più lungo periodo vengono ad essere assunte, infatti, nei piani che non possono prescindere dalla verifica della realizzabilità dei programmi.

Ai fini della presente ricerca più che le decisioni di breve e di lungo periodo può essere utilizzata un'altra classificazione delle categorie decisionali ossia quella che prevede la suddivisione in decisioni operative (quali ad esempio la valutazione dei livelli di redditività dei singoli prodotti al fine dell'identificazione delle combinazioni produttive più efficienti, la definizione o la modifica del prezzo di vendita, le decisioni di eliminare un determinato segmento di attività, ecc.) e strategiche (quali ad esempio per la determinazione delle attività considerate centrali nell'utilizzo di modelli multidimensionali di controllo strategico ecc.).

Altri studiosi pongono maggior attenzione agli aspetti connaturati allo svolgimento dei compiti e agli strumenti utilizzati in cui *“la natura dell'attività di pianificazione e controllo è essenzialmente di tipo concettuale, essendo rivolta a configurare sul piano immaginativo il concreto lavoro e le iniziative che hanno avuto, o che avranno, fattuale compimento (...). Più specificamente, per pianificazione e controllo si deve intendere una tecnologia più o meno evoluta per governare l'attività umana esposta principalmente, ma non solo, al fenomeno del rischio e quindi alla non controllabilità degli eventi. Questa particolare tecnologia è costituita di particolari strumenti e metodologie, che formano un complesso dispositivo che si è prodotto, sviluppato e sedimentato attraverso un processo fondamentalmente culturale e in quanto tale legato, nel suo procedere, al*

progresso variamente inteso di una civiltà, nelle dimensioni economica, sociale, scientifica, tecnica e persino filosofica” (Bastia, 2001).

Il monitoraggio della gestione aziendale deve avvenire prendendo in considerazione i presupposti fondamentali dell’efficienza e dell’efficacia che devono essere orientati in base agli obiettivi di fondo che vengono stabiliti in sede di pianificazione strategica. Con quest’ultima si intende un processo decisionale di contenuto rilevante e di ampiezza temporale estesa ossia l’attività formale che viene svolta dal vertice, “*vero e proprio decision maker di riferimento*”, (Bastia, 2001) per supportare il processo di governo e la strategia aziendale. Esiste, quindi, una notevole differenza tra controllo e pianificazione all’interno delle aziende.

Se prendiamo quale riferimento Anthony¹¹⁶, vero pioniere degli studi in materia di programmazione e controllo, egli considera la pianificazione strategica come l’attività collegata al processo di formulazione delle decisioni strategiche che possono essere assunte solo a livello di vertice e che sono collegati agli obiettivi generali dell’azienda che devono essere condivisi e diffusi per poter poi pensare ad un loro effettivo raggiungimento futuro. Egli propone un modello teorico che rappresenta ancora ai giorni nostri il riferimento più condiviso e consolidato a livello nazionale ed internazionale. Il modello in questione afferma la necessità per le aziende di dotarsi di sistemi di controllo appositamente costruiti per i diversi livelli decisionali che devono essere adeguati ai diversi livelli della struttura organizzativa; il modello di riferimento che l’autore ha considerato si conforma alla realtà del momento in cui viene sviluppato ossia di un’azienda di grande dimensione, dotata di una struttura organizzativa complessa e articolata in linea verticale, che opera in un ambiente relativamente stabile, con elevata specializzazione funzionale e decisionale e con elevata razionalità dei soggetti decisori.

¹¹⁶ Robert Anthony, “*Management and Control System. A Scheme of Analysis*”, 1965.

Tale modello è stato molto apprezzato e utilizzato anche nel contesto nazionale e risulta tutt'ora uno schema facilmente conforme ad alcune realtà aziendali di medie e grandi dimensioni.

All'interno di questo schema teorico si evidenzia l'esistenza, di tre sistemi di pianificazione e controllo, a cui corrispondono tre schemi diversi di struttura organizzativa:

- la pianificazione strategica (che permette di decidere che cosa fare nel lungo termine);
- il controllo direzionale¹¹⁷ (che permette di decidere che cosa fare nel breve termine);
- il controllo operativo¹¹⁸ (verificare che vengano raggiunti i risultati precedentemente prefissati).

Lo stesso Anthony arriva a utilizzare due termini corretti: pianificazione e controllo (strategico, direzionale e operativo) o programmazione e controllo, in quest'ultimo caso riferendosi al solo controllo direzionale.

I termini pianificazione e programmazione vengono molto spesso utilizzati (sia nel contesto teorico che in quello empirico) con riferimento alla dimensione strategica ma anche a quella direzionale, ed entrambi assumono così significato univoco anche nella prassi. In figura 14 viene proposto schematicamente il modello di Anthony.

¹¹⁷ Prende anche il nome, secondo la tradizione anglosassone, di *management control*.

¹¹⁸ Prende anche il nome, secondo la tradizione anglosassone, di *operational control*.

Figura 14: lo schema piramidale di Anthony (1965).

Il significato di pianificazione strategica è poi direttamente collegato ai processi di governo aziendale e alla formulazione delle decisioni strategiche. Il management ai vertici dell'azienda (o *general management*) ha il compito di definire gli obiettivi generali dell'azienda e di cercare di coinvolgere i diversi livelli aziendali nella condivisione dei suddetti obiettivi e nel loro effettivo raggiungimento futuro.

In letteratura sono presenti diversi studi sul tema (si pensi ad alcuni studiosi che se ne sono occupati fra i quali Abell, Ansoff, Grant, Mintzberg, Normann, Porter e molti altri) e studi sorti anche ad opera di grandi società di consulenza quali la Boston Consulting Group e delle grandi compagnie petrolifere americane (quali ad esempio la Shell) che si sono occupate della possibilità di proiettare la gestione verso il futuro per cercare di prevedere il recupero degli ingenti investimenti finanziari attuati.

Altra caratteristica rilevante della pianificazione strategica è il collegamento che la stessa ha con il contesto ambientale esterno che rappresenta un elemento di

evidente problematicità per l'impresa per cui si rende sempre più necessario un'analisi dei contesti esterni in cui operano le aziende e dei comportamenti aziendali dei soggetti che operano al suo interno¹¹⁹.

L'analisi strategica e l'attività di coordinamento e di implementazione delle strategie rappresentano l'incipit fondamentale per configurare in maniera corretta un sistema di controllo direzionale efficiente.

Pianificazione strategica e controllo direzionale sono sistemi o meccanismi fortemente interdipendenti che tendono a fondersi nel meccanismo di controllo strategico che spinge i manager a chiedersi:

- “La nostra strategia è valida?”,
- “la nostra strategia è ancora valida?”
- “Se la nostra strategia non è più valida come dovremmo cambiare?”.

In figura 15 viene proposto uno schema che sintetizza l'indipendenza tra pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo strategico.

¹¹⁹ “Si può quindi fornire la seguente definizione: la pianificazione strategica è l'attività di general management che, partendo dal riconoscimento della natura dell'azienda come sistema aperto, dinamico e probabilistico, attraverso adeguati supporti formali e meccanismi informali, genera e sviluppa processi di innovazione e percorsi di cambiamento, con una ridefinizione degli obiettivi generali e dei business dell'azienda, per realizzare performance di successo rispetto:

- al passato, visto come percorso storico, ma non come vincolo deterministico;
- allo scenario esterno, inteso come complesso di condizioni ambientali fortemente dinamiche e in certi casi turbolente, generatrici di minacce e di opportunità;
- a soggetti esterni di riferimento, principalmente:
 1. concorrenti con cui confrontarsi per sviluppare vantaggi competitivi;
 2. clienti da soddisfare in termini di prodotti-servizi e di assistenza, per una loro fidelizzazione;
 3. banche e intermediari finanziari verso i quali sviluppare rapporti di fiducia;
 4. collettività in genere, dalla quale ottenere un consenso sulle proprie strategie;
 5. alle risorse interne, intese come tecnologie, competenze, know-how, marchi, potenziali generatrici di iniziative di successo.

La pianificazione strategica è pertanto un'attività che stimola l'azienda a porsi costantemente in discussione, alla ricerca di un tendenziale equilibrio dinamico, basato sul cambiamento e l'innovazione” (Bastia, 2001).

Il tema del controllo di gestione va affrontato iniziando ad argomentare in termini di pianificazione strategica, poiché il budget, strumento principe del controllo, non può esistere senza piano strategico che ne definisca gli obiettivi di orientamento strategico che l'azienda si pone.

Figura 15: la pianificazione strategica e il controllo direzionale.



Attuando il controllo strategico l'azienda si pone l'obiettivo di analizzare il mercato in cui opera l'azienda, il ruolo al suo interno rivestito dalla propria organizzazione. Si devono ricercare le modalità per poter essere il più competitivi possibile rispetto alle altre aziende valutando anche mediante opportune analisi dettagliate gli aspetti di forza e di debolezza della realtà aziendale in oggetto.

A differenza della pianificazione strategica, il controllo direzionale è un processo che si svolge in maniera regolare e sistematica: le fasi del processo si ripetono in maniera ricorrente e prestabilita. E' una funzione che riguarda le decisioni di allocazione delle risorse e per questo investe i principi dell'economia ed è a sua volta influenzata dagli ambienti interni ed esterni dell'azienda stessa.

Quale sistema direzionale è composto da una parte strutturale e una parte o componente di processo.

Come struttura il controllo di gestione prevede l'articolazione dell'azienda in sub-sistemi che vengono ad essere costantemente posti sotto osservazione e quindi monitorati.

Inoltre, è costituito da un insieme di metodologie di misurazione contabile ed extra-contabile tramite le quali vengono quantificati i risultati dei sub-sistemi identificati precedentemente. Se da un lato, quindi, l'articolazione della struttura prende in considerazione questi due aspetti, dall'altro, l'articolazione in processo include al suo interno l'aspetto comportamentale dei manager che devono occuparsi di controllare, per l'appunto, la gestione e ad esempio provvedere alla costruzione del budget, alla verifica dei report, ecc. Se da un lato, quindi, la componente di struttura è di natura statica, dall'altro quella di processo assume la veste di componente dinamica, e riguarda oltre che la costruzione dei documenti di budgeting e reporting anche il modello di comportamento manageriale.

Quanto detto fino ad ora non può essere generalizzato ed identico all'interno di tutte le realtà aziendali e per tutti i ruoli aziendali, né può essere codificato quale un'ideale "soluzione migliore" (one best way) a causa delle differenti specificità delle aziende e delle configurazioni organizzative, di governo, gestionali, ambientali possedute dalle aziende stesse.

5.2 Caratteristiche della forma cooperativa rilevanti per il controllo direzionale

Esiste una distinzione tra le aziende a prevalente finalità di reddito e le aziende cooperative. Queste ultime, infatti, hanno uno scopo diverso dalla remunerazione del capitale investito, scopo che, nelle cooperative, si sostanzia *"prima di tutto nel privilegio attribuito ai soci di utilizzare la cooperativa al fine di soddisfare i propri bisogni, il che porta la cooperativa a gestirsi in modo opportunamente mirato per soddisfare i bisogni dei soci stessi (produttori, lavoratori, consumatori, utenti che*

siano (...). Esso permette la presenza di aspetti “speculativi” nella gestione cooperativa (attivazione di circuiti gestionali, caratteristici o non, con terzi non soci) se ed in quanto il perseguimento del “lucro” in tali circuiti sia accessorio alla gestione mutualistica e strumentale alla stessa, reputandosi come negativo per la mutualità l’intento speculativo del socio non quello dell’impresa cooperativa” (Marano, 2006).

Anche se Tessitore (1991) sottolinea come “*le differenze specifiche tra le unità cooperative e altre forme di strutture aziendali che, per brevità di espressione, chiameremo imprese capitalistiche, non fanno venir meno il continuum economico e organizzativo pur sempre esistente tra le due diverse categorie aziendali*”.

Egli, infatti, studia il fenomeno cooperativo collegandolo alla comune esperienza di impresa facendo salvi, però, alcuni tratti di originalità che provengono dalla sua forma costitutiva e che non sono riscontrabili in altre forme di gestione aziendale neanche propri dell’impresa capitalistica¹²⁰. L’autore poi individua la novità della formula cooperativa nella proposta della stessa di offrire a diverse classi di stakeholder (che nelle imprese capitalistiche giocherebbero un ruolo secondario), la reale possibilità di divenire soggetto economico d’impresa con il diritto-dovere di assumerne il pieno rischio d’impresa.

Se dal lato delle aziende for profit, il controllo direzionale deve essere utilizzato dalle stesse per poter assumere decisioni corrette ai fini di accrescere il risultato economico, rappresentante quest’ultimo, il principale parametro di misurazione del grado di raggiungimento dell’obiettivo d’impresa, nelle aziende cooperative invece, le decisioni servono per perseguire anch’esse un obiettivo di reddito nel senso di profitto di impresa. Il reddito diviene qui “*espressione di vitalità economica dell’impresa e condizione perché questa nella successione di tempo*

¹²⁰ Gli elementi (o tratti) di originalità del fenomeno cooperativo, sono, secondo Tessitore, riassumibili in:

- specificità del ruolo imprenditoriale svolto dai soci;
- particolare struttura degli interessi convergenti nell’impresa;
- incidenza del rischio di impresa sulle remunerazione degli apporti degli associati.

possa rinnovare i processi di produzione e di distribuzione della ricchezza. Gli stessi finalismi delle imprese cooperative presuppongono la produzione del reddito e la sua distribuzione ai soci operatori direttamente o indirettamente, attraverso il processo di autopotenziamento dell'impresa. In questa prospettiva il reddito viene considerato non come un valore assoluto da conseguire sempre, in ogni circostanza, e con qualsiasi mezzo, ma come un'essenziale valore economico dal quale discende sia la capacità competitiva dell'impresa sia il soddisfacimento degli interessi coinvolti nella sua gestione, in primis quelli afferenti ai soci operatori” (Tessitore, 1990).

Secondo l'autore, infatti, la cooperativa non può abbandonare il proprio obiettivo di reddito senza nuocere alle base della propria competitività e creare così ripercussioni negative sui soci apportatori. La redditività della cooperativa deve collegarsi con la sua competitività e i suoi tratti caratteristici di socialità che rappresentano le dimensioni complementari di un unico valido progetto d'impresa.

Nelle imprese cooperative devono valere gli obiettivi generali di funzionamento aziendale prevedendo così il mantenimento istantaneamente dell'equilibrio finanziario ossia le condizioni di equilibrio tra fonti ed impieghi di capitale che dipendono da diversi fattori. Infatti, in via generale, non è possibile definire i fattori e le condizioni dalle quale dipende l'equilibrio in questione in quanto questi sono collegati in primis dai caratteri di svolgimento dell'attività aziendale (alla tipologia di impresa cooperativa) e anche dal settore specifico di attività¹²¹.

Nel caso della cooperativa vinicola i soci conferiscono a cadenza annuale (ogni anno nel periodo di vendemmia) le uve oggetto di trasformazione e vendita successiva.

Emerge così che il “prezzo” del prodotto agricolo conferito dal socio dipende dal risultato economico della gestione ed inoltre le modalità di pagamento sono

¹²¹ L'impresa cooperativa individua, in termini del tutto generali, un insieme di aziende estremamente eterogenee e variegato, con attività, utenze, risorse tecnologiche, caratteristiche gestionali diverse. Di conseguenza, qualsiasi approfondimento sul controllo direzionale nelle cooperative non può che essere riferito, nel caso in esame, alle cooperative che operano nel settore vitivinicolo e che presentano i tratti caratteristici evidenziati in nei capitoli precedenti.

regolate mediante acconti, nel corso dell'esercizio e dal pagamento del saldo dopo l'approvazione del bilancio dell'anno. Appare evidente che così prima della liquidazione del prezzo ai singoli soci la cooperativa è debitrice nei confronti dei soci e tale forma debitoria incide sul capitale di rischio a breve termine (Tessitore, 1990) conferendo così da un lato quote assai modeste di capitale proprio e dall'altro partecipano al rischio economico e finanziario della gestione anche con capitale di credito a breve termine.

Non è corretto applicare alle imprese cooperative gli stessi parametri economico e finanziari normalmente utilizzati per le aziende for profit.

Ad esempio, l'indice redditività del capitale proprio (meglio conosciuto come *ROE*), perde il suo significato se utilizzato nella cooperativa in quanto il reddito prodotto dalla gestione viene utilizzato per remunerare i diversi soci apportatori che sono i soggetti dell'impresa ossia coloro che agiscono per il raggiungimento della mission aziendale. Il capitale proprio, costituito da capitale sociale e riserve, rappresenta la parte di scambi che i singoli soci intrattengono con la cooperativa.

Lo stesso dicasi per altri indici di bilancio che rappresentano così un po' la spina del fianco della cooperazione perché non trovano, in tale forma di impresa, un giusto utilizzo ai fini dell'analisi e del controllo della gestione¹²².

I singoli parametri di redditività e di struttura finanziaria devono essere determinati in relazione alla particolare tipologia di cooperativa cercando di

¹²² "Neppure significativa risulta essere la redditività lorda degli investimenti (*ROI*) se non in pochi rari casi. Il reddito operativo nelle imprese cooperative assume un significato profondamente ambiguo a motivo della presenza nei costi di produzione o nei ricavi di vendita di quote di utili lorde (o di perdite) incorporate nei prezzi di trasferimento. La determinazione del *ROI*, nel modo solitamente calcolato nelle imprese capitalistiche, porterebbe all'assurdo di valutare negativamente ogni incremento di remunerazione data ai soci perché darebbe luogo o ad un aumento dei costi di produzione o a una diminuzione dei ricavi di vendita. Ragioni diverse, ma ugualmente rilevanti, rendono scarsamente espressivo il rapporto di indebitamento dell'impresa. Ciò accade se e quando i rapporti finanziari che la cooperativa intrattiene con i propri associati vengono assimilati tout court ai rapporti di debito verso i terzi. Queste brevi osservazioni fanno comprendere il modesto interesse e, in alcuni casi, l'assurdità di rappresentare la redditività delle imprese cooperative e la loro struttura finanziaria con un sistema di parametri determinati utilizzando il reddito contabile come misura sintetica del risultato economico, il *ROI* come espressione del rendimento del capitale investito e il rapporto di indebitamento come indicatore del rischio economico e finanziario" (Tessitore, 1990).

valorizzare il beneficio cooperativo ossia la massimizzazione del rendimento ottenuto dai soci apportatori.

Tra i caratteri delle cooperative agricole che risultano essere rilevanti per il sistema di controllo direzionale, si devono menzionare:

1. *il reddito che però non è, all'interno di tali forme di imprese, un indicatore diretto di economicità d'impresa.* Il reddito quale indicatore sintetico del corretto andamento gestionale consente di: rappresentare un criterio sintetico per la valutazione e il confronto tra diverse alternative, confrontare tra loro diverse proposte mediante l'analisi costi-benefici, misurare l'economicità e confrontare realtà assai diverse altrimenti non facilmente comparabili. La natura specifica dei conferimenti eseguiti dagli associati e le modalità di distribuzione del risultato economico, come ribadito anche precedentemente, danno al reddito di tali realtà una configurazione del tutto *sui generis*. In particolare, qualora volessimo occuparci del controllo e della programmazione economica di una cooperativa agricola eterodiretta, quale risultano, una buona parte delle cooperative vinicole, l'analisi di economicità partendo da redditività del capitale netto e redditività del capitale investito nella gestione caratteristica assume scarsa rilevanza proprio per la funzione che in essa ha il risultato di bilancio ed il reddito operativo poiché l'obiettivo della cooperativa appare essere rappresentato unicamente dalla massimizzazione del valore degli apporti dei soci ed il risultato della cooperativa soggiace, quindi, a questo calcolo.
2. *maggiori vincoli alla definizione di obiettivi strategici.* La maggior parte delle cooperative vinicole sul territorio nazionale si presenta di piccola e media dimensione con un apparato dirigenziale non dotato di grandi margini discrezionali. Questo fa sì che qualora si voglia procedere alla modifica delle strategie vi si riesca ma solo in periodi molto lunghi, il che genera effetti anche in termini di condivisione degli obiettivi strategici di lungo periodo e sul reperimento delle risorse economico-finanziarie per la sua gestione.

3. *capacità di acquisire risorse finanziarie solo indirettamente collegate all'attività di vendita dei prodotti sul mercato;* anche per le cooperative vinicole una delle fonti di finanziamento è rappresentata, in via indiretta, dai ricavi di vendita che qui però si sostanziano nella logica di funzionamento della cooperativa determinata dalla presenza di prezzi-costo e di prezzi-ricavo interni che non derivano da scambi sul mercato ma che sono espressione dei rapporti economici con la base sociale. Nelle cooperative agricole ci si riferisce ai prezzi-costo relativi all'acquisizione del prodotto agricolo, ossia materie prime da trasformare e commercializzare. I soci, infatti, contribuiscono al finanziamento dell'impresa attraverso apporti di capitale, prestiti ed inoltre possono concedere una dilazione nella riscossione del compenso sull'apporto del prodotto agricolo.
4. *differenze in termini di soggetto economico e di sua composizione.* Come già più volte accennato se nell'impresa capitalistica il controllo della stessa viene esercitato dagli azionisti, che detengono il massimo potere decisionale e di governo economico, nella cooperativa il controllo non spetta a soggetti terzi esterni ma bensì ai singoli soci. Alcune volte vengono scelti per motivi politici o economici piuttosto che per le loro reali capacità di saper governare e assumere decisioni, hanno spesso una conoscenza soltanto sommaria dei problemi che si possono presentare all'interno dell'azienda e di conseguenza delle decisioni che devono essere prese per poter affrontare al meglio le situazioni anche di sola ordinaria amministrazione;
5. *differenze in termini di direzione generale* che, molto spesso è costituita dalla compagine sociale. La maggior parte delle cooperative ha una direzione generale che può essere affidata ad una sola persona o ad uno staff composto da due o più persone che può presiedere ad un numero svariato di responsabilità oppure, ed è il caso delle cantine sociali più grandi e complesse, ha una funzione e compiti ben definiti e limitati;

6. *rilevanza dell'ispirazione e della partecipazione agli ideali del movimento cooperativo*; la cooperazione come ribadito nel secondo capitolo è avulsa da principi ispiratori tipici che la rendono parte integrante di un motore che è quello della cooperazione che fa sì che si traccino le direzioni del comune agire sulla base di tali principi largamente condivisi. Inoltre, la trasparenza cooperativa verso i propri soci deve essere orientata anche al movimento cooperativo nella sua interezza proprio perché la cooperativa si fa promotore della stessa con metodi trasparenti e coerenti anche in termini di comunicazione degli andamenti gestionali;
7. *sistemi di controllo direzionale tradizionalmente inadeguati*. La dimensione delle aziende del settore, la lentezza di adeguamento delle piccole realtà agricole alle logiche del mercato e alle esigenze di cambiamento che si sono sviluppate nel passare degli anni, la struttura societaria che contraddistingue la cooperativa rispetto ad un'altra forma di impresa, e tanti altri aspetti che sono stati sottolineati in questo lavoro di ricerca ci permettono di valutare che, ancora ai giorni nostri, tali realtà faticano ad implementare sistemi di monitoraggio delle performance e dei risultati conseguiti. Lo studio sul tema appare allora interessante proprio per stimolare tali aziende verso nuove frontiere di management accounting più integrate ed evolute;
8. *differenze in termini di ordinamento giuridico e di trattamento fiscale*.

Questi elementi che caratterizzano le dinamiche di controllo di gestione di una cooperativa vinicola vengono riassunte in tabella 17.

Tabella 17: caratteri rilevanti, nelle cooperative vinicole, delle dinamiche di controllo della gestione.

Caratteri rilevanti per il sistema direzionale

1. Reddito che non esprime livelli di economicità
 2. Maggiori vincoli alla definizione di obiettivi strategici
 3. Problemi nel reperire risorse finanziarie
 4. Particolare soggetto economico e sua composizione
 5. Differenze in termini di direzione generale
 6. Rilevanza del movimento cooperativo
 7. Sistemi di controllo direzionale tradizionalmente inadeguati
 9. Differenze in termini di orientamento giuridico e trattamento fiscale
-

5.3 La contabilità analitica e l'Activity Based Costing

La logica fondamentale che presiede il controllo, monitoraggio della gestione, anche all'interno delle cooperative vinicole, è quella di svolgere, mediante un'attenta analisi delle interrelazioni, un'attendibile previsione e arrivare a determinare un sistema razionale di decisioni, ossia i valori di molte variabili quantitative del sistema azienda nella sua varietà e complessità (ad esempio volumi, prezzi, ore di lavoro, consumi, stocks, flussi finanziari, ecc.). Per poi assegnare a tali variabili i valori ritenuti più razionali per il conseguimento dell'obiettivo di economicità aziendale¹²³.

Proprio in vista di questo obiettivo, lo sforzo del management cooperativo risulta essere diretto al contenimento dei costi, agendo in diverso modo, ad esempio

¹²³ Ci si riferisce al principio secondo il quale le combinazioni produttive aziendali devono generare nel loro complesso dei ricavi che siano adeguatamente superiori ai costi, evitando, così, sprechi di risorse che, oltre a rendere problematica la stessa sopravvivenza dell'impresa ne danneggerebbero, a causa del suo malfunzionamento e della sua cessione, la stessa collettività.

incrementando la produttività del fattore impiegato intesa come rendimento fisico-tecnico.

La contabilità che viene utilizzata a questo scopo è la contabilità analitica¹²⁴ che insieme alla contabilità generale rappresenta la vera e propria ossatura del sistema di controllo di gestione.

Mentre la contabilità generale, attraverso la rilevazione dei fatti di gestione che l'azienda instaura con l'esterno, considerati nelle loro manifestazioni finanziarie ed economiche, ha come scopo la determinazione del reddito di esercizio e del collegato capitale di funzionamento, nonché la formazione del bilancio, la contabilità analitica si occupa di rilevare, in via preventiva o consuntiva, imputare, raggruppare, analizzare, controllare costi, ricavi e margini e i risultati economici particolari di determinati oggetti di riferimento per l'analisi interna aziendale. La contabilità analitica rileva fatti interni di gestione, ossia le operazioni che si riferiscono ai processi di produzione e di trasformazione.

Questa contabilità nasce proprio per consentire alla direzione d'impresa, tramite la rilevazione contabile, di anticipare, analizzare e interpretare in maniera dinamica i risultati gestionali.

La contabilità analitica nasce dalla necessità, particolarmente sentita nel contesto aziendale, soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni, di rilevare i costi di produzione delle lavorazioni. Le informazioni sui costi sostenuti dall'azienda per attuare le singole lavorazioni e/o trasformazioni permettevano ai decisori interni di esprimere valutazioni più attendibili sui prodotti in corso di lavorazione e sui prezzi di vendita (per esempio nelle lavorazioni su commessa) attraverso la stratificazione

¹²⁴“Con l'espressione contabilità dei costi s'intende un'insieme di determinazioni economico-quantitative mediante le quali si calcolano i costi di particolari oggetti, individuabili all'interno del sistema aziendale. I tipici oggetti di determinazione dei costi sono i prodotti, siano essi beni o servizi. Molti altri oggetti si presentano ad un calcolo di questo tipo: centri di costo, tipi di clientela, canali distributivi, processi gestionali, ecc., a seconda delle concrete esigenze informative della direzione aziendale (...). Con il termine contabilità analitica si mette l'accento sul fatto che le grandezze economiche della contabilità generale vanno analizzate mediante un'apposita contabilità (la contabilità analitica per l'appunto) in grado di attribuire i costi, i ricavi e i risultati economici ad oggetti particolari.” (Brusa, 1995).

dei costi sostenuti, ottenendo una più precisa ed accurata rilevazione del reddito e delle attività rispetto alle informazioni ottenute mediante i prospetti di bilancio.

L'enfasi posta sui costi (tanto che la contabilità analitica viene ad assumere quale sinonimo quello di contabilità dei costi), deriva, storicamente, dal settore in cui si affermò, ossia l'industria manifatturiera: si parla anche, a tal proposito di contabilità industriale anziché di contabilità analitica¹²⁵.

Se, quindi, in una prima fase assume importanza, per le aziende, la semplice registrazione dei costi sostenuti, in particolare per i materiali e la manodopera, successivamente, al mutare delle esigenze delle imprese la rilevazione precedente assume sempre minore rilevanza con un conseguente aumento del peso di tutti gli altri oneri che hanno richiesto il ricorso ad altre e più nuove tecniche di controllo.

Inoltre *“l'analisi dei costi è essenzialmente un problema di logica economica, che vuole costituire il fondamento dei metodi e delle procedure che la prassi aziendale comunemente applica per le proprie esigenze di razionalità delle decisioni e di controllo delle azioni e dei risultati delle medesime (...). Va detto che, tipicamente, il fine ultimo delle metodologie di analisi dei costi è quello di produrre informazioni a supporto dei processi decisionali e di controllo dei responsabili dell'attività aziendale: sono pertanto gli scopi conoscitivi di costoro che danno rilevanza e significatività a tali procedure di analisi, le quali, altrimenti non sarebbero giustificate come momento dell'attività aziendale stessa”* (Bastia, 1996).

Paganelli (1971), individua quali siano gli scopi conoscitivi dell'analisi dei costi:

¹²⁵ Sotto il profilo etimologico la contabilità analitica è definita anche *contabilità industriale* (per le ragioni evidenziate nel testo), *contabilità direzionale* (per porre in luce il fine fondamentale della contabilità analitica ossia quello di fornire ai decisori aziendali gli elementi necessari per attuare e migliorare le scelte di gestione), *contabilità di controllo* (finalizzata cioè a produrre informazione ai sistemi di controllo) e *contabilità dei costi* (in questo caso l'accezione terminologica è più restrittiva in quanto non prende in considerazione i ricavi ed altri risultati economici intermedi).

1. *giudizi di efficienza interna e di produttività.* I primi sono rivolti alla considerazione degli input e i secondi pongono l'accento sugli output. I costi che risultano essere idonei per arrivare a tali valutazioni si suddividono in costi speciali e costi standard (quando ci riferiamo all'efficienza interna), costi fissi e variabili (quando ci riferiamo alla produttività);
2. *giudizi di redditività.* Con il termine redditività intendiamo la capacità dell'azienda di produrre reddito, ossia l'attitudine dell'azienda di valere nel tempo mediante un equilibrio economico perdurante. L'analisi dei costi qui si orienta alla determinazione di margini analitici e all'interpretazione di tali margini;
3. *valutazioni di contabilità generale e di bilancio.* Le valutazioni di bilancio per le quali occorrono dati analitici di costo sono essenzialmente: le giacenze di magazzino, le opere pluriennali in corso di esecuzione, le produzioni interne capitalizzate (occorrono dei dati consuntivo-effettivo secondo la configurazione di costo pieno industriale);
4. *determinazioni particolari di convenienza economica.* Altri problemi che possono essere oggetto di analisi sono: l'accettazione di ordini speciali, la decisione di eliminare un prodotto o un ramo aziendale, le make or buy decisions, le decisioni di ristrutturazione, ampliamento ed altre modifiche strutturali.
5. *congetture per arrivare alla formulazione dei prezzi di vendita.* La configurazione idonea in termini di cost plus pricing stabilisce che ci si riferisca a diverse alternative a seconda dei diversi scopi per i quali si effettua l'analisi, si può ricorrere, infatti a: costo pieno, costo economico-tecnico, costo primo variabile, costo opportunità.
6. *altri scopi conoscitivi più recenti.* Tra questi il controllo delle "spese generali", i giudizi di efficienza e di produttività in condizioni di flessibilità e di automazione della produzione, il controllo dei costi di qualità, l'analisi dei

costi di lungo periodo per le decisioni strategiche e l'analisi dei costi per l'eccellenza competitiva.

La contabilità analitica viene ad essere principalmente utilizzata per la determinazione del costo pieno di prodotto utilizzando diverse metodologie, esattamente tre, che dipendono dalla tipologia di azienda e dai livelli di complessità aziendale interna:

1. *la contabilità semplificata*¹²⁶ (figura 16). Si imputa il costo delle singole voci direttamente ai prodotti senza la mediazione di oggetti intermedi. Tale metodologia permette di arrivare a risultati poco attendibili in quanto non utilizza il principio causale, ossia *“un costo va attribuito al suo oggetto (ad esempio il prodotto) individuando e misurando la causa che ne ha determinato il suo sostenimento”* (Brusa, 2000). La contabilità semplificata difficilmente riesce a risolvere il problema dell'attribuzione dei costi indiretti (che possono essere ripartiti su base unica o base multipla aziendale) non riuscendo così ad identificare la vera causa gestionale o determinante che ha generato il sorgere del costo stesso.

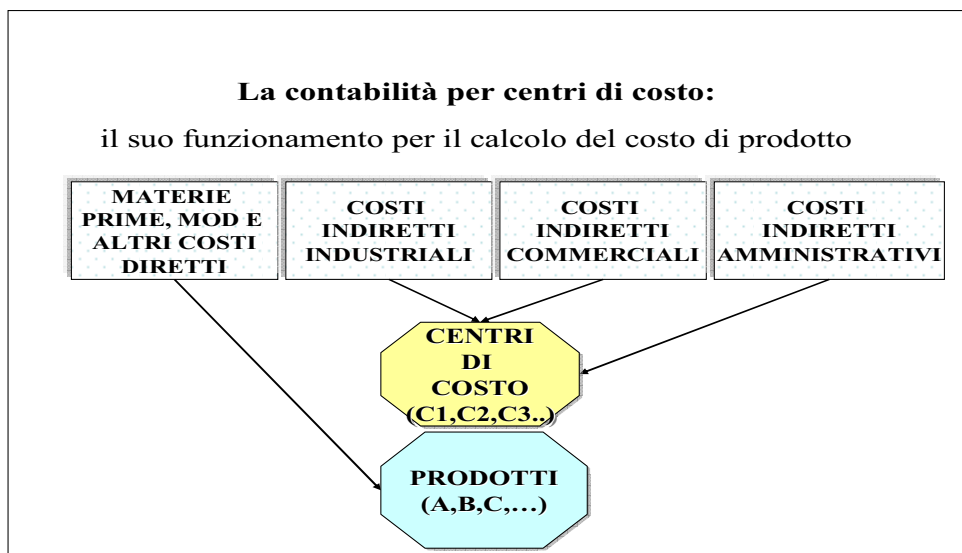
¹²⁶ *“Presuppone un ragionamento di questo tipo: prodotti, per essere realizzati (in senso lato, non solo tecnico-produttivo) richiedono l'impiego di risorse; quindi i costi di tali risorse vanno imputati ai prodotti senza transitare per oggetti intermedi”* (Brusa, 2000).

Figura 16: la contabilità semplificata.

Fonte: rielaborato da Brusa, 2000.

2. *la contabilità per centri di costo*¹²⁷ (figura 17). Si imputa il costo delle singole voci di costo ai prodotti passando però in via mediata tramite i centri di costo. I centri di costo coincidono con unità organizzative della struttura aziendale, si tratta cioè di reparti, uffici, laboratori: le voci di costo passano prima per i singoli centri dai quali sorgono e poi vengono ad essere ribaltati sui prodotti.

¹²⁷ “La contabilità per centri di costo, invece, ragiona così: i prodotti richiedono l’operato dei vari centri di responsabilità in cui è suddivisa la struttura organizzativa e questi necessitano di risorse; quindi, i costi delle risorse vanno imputati ai centri e i costi dei centri vanno successivamente imputati a prodotti” (Brusa, 2000).

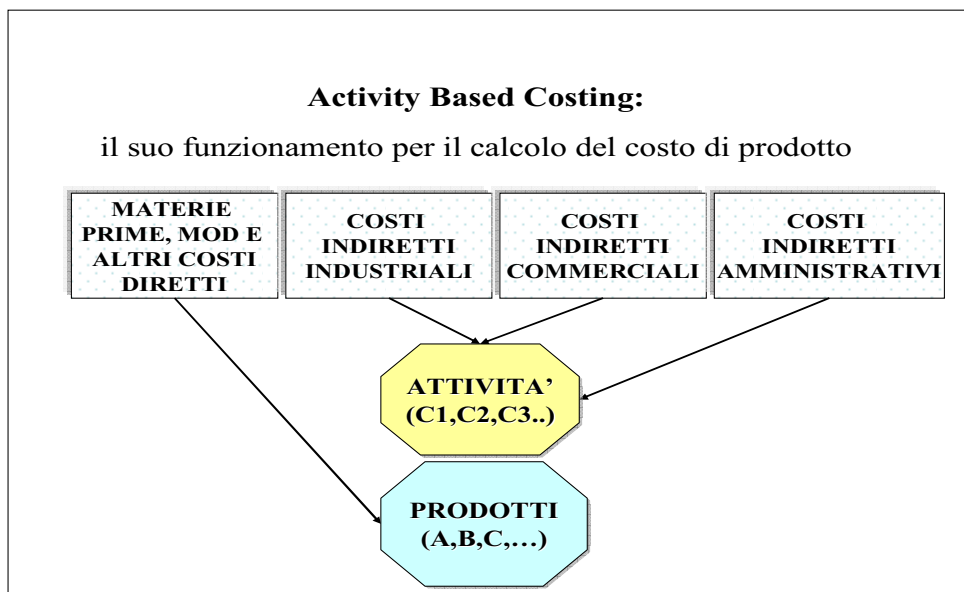
Figura 17: la contabilità per centri di costo.

Fonte: rielaborato da Brusa, 2000.

3. *l'Activity Based Costing o contabilità basata sulle attività*¹²⁸ (figura 18). In questo caso, invece, si imputa il costo delle singole voci di costo ai prodotti passando in via mediata tramite le attività gestionali sviluppate nell'azienda. Qui la gestione aziendale si suddivide in attività, intendendo con quest'ultima "un sub-sistema di operazioni elementari realizzate da persone e sistemi (tecnologici, operativi, ecc.), utilizzando risorse (input: lavoro, impianti, informazioni, ...) per produrre un output definito (merce consegnata, pagamento effettuato, pezzo tornito, ecc.) per un cliente interno o esterno"¹²⁹ (Miolo Vitali, 2003).

¹²⁸ "La contabilità basata sulle attività riflette una logica di questo tipo: i prodotti sono realizzati mediante lo svolgimento di specifiche attività e queste, ancora una volta, richiedono l'uso di risorse; quindi, i costi delle risorse vanno addebitati alle attività e i costi delle attività devono essere attribuiti ai prodotti" (Brusa, 2000).

¹²⁹ In letteratura i termini processo e attività molto spesso vengono usati come sinonimi (come ad esempio in Brimson, 1992). Qui se ne dà un significato distinto intendendo con processo un insieme di attività che appartengono a professionalità diverse che sono collegate da flussi informativi diversi ai fini del raggiungimento di uno specifico obiettivo rilevante per l'impresa.

Figura 18: la contabilità per attività.

Fonte: rielaborato da Brusa, 2000.

5.4 Il controllo direzionale: la struttura

Quando ci si riferisce alla componente strutturale del controllo direzionale si intende focalizzare l'attenzione su due aspetti fondamentali:

- la *suddivisione dell'azienda in sub-sistemi* che devono essere sottoposti a monitoraggio continuo: si tratta ad esempio della struttura organizzativa (ossia i centri di responsabilità) e dei processi in cui possiamo scomporre la gestione, ecc.;
- la *struttura informativa* che comprende l'insieme delle metodologie di misurazione contabile ed extra-contabile che permettono di valutare i risultati conseguiti nei sub –sistemi precedenti.

Per quanto concerne la struttura organizzativa, con questa intendiamo “*il complesso delle relazioni organizzative formalizzate esistenti tra i componenti di un’organizzazione*” (Anthony, Young, 2002).

Ai fini della nostra analisi risulta essere importante comprendere soprattutto come si presenta la struttura aziendale formale presente all’interno della azienda oggetto di analisi e tralasciare gli aspetti legati a quella informale che sono, comunque, difficili da cogliere e da descrivere.

La struttura organizzativa di tipo formale nasce da un’attenta analisi di come si presenta la struttura delle persone che compongono l’azienda, quali compiti e funzioni affidare agli stessi.

5.5 Il controllo direzionale: il processo

Il budgeting, o processo di costruzione del budget, intendendo con il termine budget quel “*programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve periodo, definiti nell’ambito di un piano strategico di lungo periodo*” (Brusa, 2000) si svolge in diverse fasi, fra loro interdipendenti:

- la formulazione di programmi operativi futuri per verificare l’impatto economico in termini di costi e ricavi e la fattibilità finanziaria in termini di entrate e uscite;
- la valutazione di logiche di convenienza economica di breve periodo (decisioni di make or buy, di volume, ecc.);
- la predisposizione del programma delle vendite che rappresenta il primo programma al quale seguono tutti gli altri (e dal quale tutti gli altri dipendono) a cominciare da quello della produzione.

Il budgeting è, infatti, un processo iterativo che richiede l’ausilio di un numero rilevante di informazioni quali ad esempio la quantificazione delle risorse

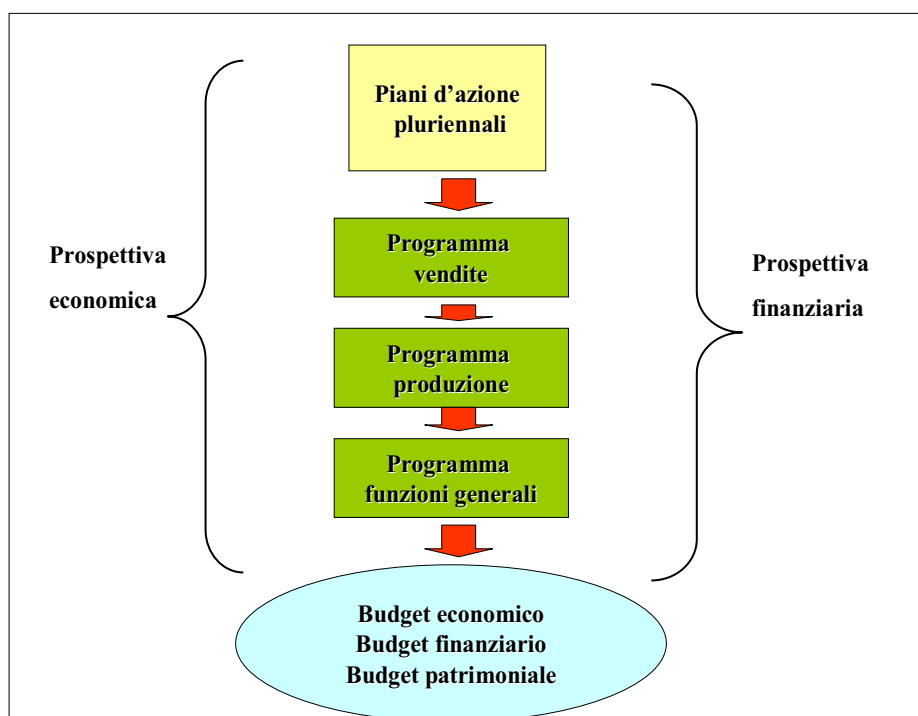
occorrenti per la realizzazione di programmi operativi mediante la loro trasformazione in parametri di tipo tecnico e discrezionali.

Dopo aver provveduto alla costruzione dei diversi budget settoriali e aver formulato, quindi, un bilancio di tipo preventivo in relazione alle ipotesi di gestione che sono state formulate, considerando il budgeting anche come un processo di guida e responsabilizzazione, deve essere approvato da parte dell'alta direzione.

Il processo di costruzione del budget passa attraverso numerose fasi che, nelle cooperative vinicole possono presentarsi come seguono (figura 19):

- prima di tutto si predispongono i programmi operativi vendite, produzione, acquisti, dell'amministrazione comprendenti tutte le operazioni incluse nella gestione caratteristica della cooperativa in relazione a quanto stabilito nel piano strategico pluriennale. Tali programmi devono contenere: il volumi di produzione da ottenere, i tempi necessari per il loro ottenimento, le risorse necessarie per ottenerli;
- si devono valorizzare i programmi operativi in termini economici (costi, ricavi e risultati economici) che portano al documento di sintesi finale noto quale Conto Economico con conseguente risultato netto di periodo;
- si devono valorizzare i programmi in termini finanziari *“tale misurazione consiste nella determinazione dei fabbisogni di capitale e delle relative coperture e viene sintetizzata in due tipi di preventivo: finanziario, con grandezze-flusso e patrimoniale, con grandezze-fondo”* (Brusa, 2000).

Naturalmente esiste sempre una stretta interdipendenza tra programmi economici e programmi finanziari e quindi tra aspetto economico e finanziario della gestione.

Figura 19: il processo di budgeting.

Fonte: Brusa, 2000.

Il primo programma settoriale è il budget commerciale ed è il punto di partenza in base al quale si elaborano gli altri programmi di produzione e di acquisto.

Il budget commerciale arriva alla formulazione del programma delle vendite, costituito dal programma dei ricavi di vendita e dal programma dei costi commerciali che può essere strutturato, ad esempio, per periodi infrannuali, per prodotti o famiglie di prodotti, per centri di responsabilità.

Ogni budget richiede una quantità elevata di informazioni perché si deve cercare di prevedere ciò che l'azienda svolgerà nel prossimo futuro e rappresenta, inoltre, il vero e proprio input di tutto il processo in quanto un errore nella formulazione del budget commerciale si riflette ben presto su tutto il processo determinando gravi problemi anche in fase di programmazione della produzione.

Le informazioni che possono essere utili in questa fase possono riguardare.

- statistiche aziendali varie (su prodotti, mercati, ecc),
- analisi di redditività su prodotti;
- statistiche di vendita per fasce di prodotto;
- indicatori economici nazionali.

Il budget commerciale è un documento amministrativo che può assumere diverse forme quale ad esempio quello raffigurato in tabella 18.

Tabella 18: esempio di budget commerciale.

VOCI	PRODOTTO A	PRODOTTO B	TOTALE
Volume di vendita	-	-	-
Prezzo unitario	-	-	-
Ricavi di vendita	-	-	-
Costi commerciali variabili	-	-	-
Costi commerciali fissi	-	-	-
Totale	-	-	-

Il budget della produzione riguarda principalmente la quantità di prodotti da realizzare e la traduzione di tali programmi in fabbisogni di risorse e relativi costi.

Anche il budget della produzione può essere articolato in:

- periodi infrannuali;
- prodotti o famiglie di prodotti;
- centri di responsabilità.

Un volta stabilito il programma delle quantità da produrre si deve redigere il budget dei costi industriali di produzione, il budget degli acquisti di materie e di assunzione del personale.

L'ultima fase prevede la costruzione del budget delle funzioni generali che riguarda diverse aree:

- la direzione generale;
- l'amministrazione, finanza e controllo;
- la gestione del personale e l'organizzazione;
- i sistemi informativi.

Dai diversi budget elaborati è poi possibile costruire il budget degli investimenti operativi ossia degli investimenti in capitale fisso e in capitale circolante (si stimano le conseguenze di certi programmi operativi in termini finanziari).

I vari budget che abbiamo considerato devono poi essere aggregati o consolidati nel master budget in cui è possibile ottenere *“una visione d'insieme delle prospettive di funzionamento dell'azienda”* (Brusa, 2000) al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel piano strategico.

Si procede, così, alla redazione di:

- budget economico: riepiloga i costi e ricavi inclusi nel budget commerciale, di produzione e delle altre aree aziendali;
- budget finanziario: permette di controllare la reperibilità dei mezzi finanziari richieste dai diversi programmi operativi;
- budget patrimoniale: rende chiara la situazione del patrimonio al termine del periodo di budget.

**“LA METODOLOGIA UTILIZZATA NELLA RICERCA:
DALL’ ANALISI TEORICA ALL’ ANALISI EMPIRICA”**

6.1L’universo delle aziende cooperative vinicole: le aziende associate alle quattro centrali cooperative....192

6.2Il questionario somministrato alle cooperative vinicole aderenti alle centrali....207

6.3Analisi del campione dei rispondenti: aspetti di gestione e di controllo....211

“Beginning a research degree with a definitive question or topic in mind might seem to be an advantage, but is not always possible to be sure from the start that the first idea is the best idea. It is not unusual begin in a fog ... it is necessary to tolerate uncertainty at the beginning of a project...”

Alan Berkeley Thomas,
Research skills for management studies, 2004

6.1L’universo delle aziende cooperative vinicole: le aziende associate alle quattro centrali cooperative

La cooperazione in Italia, così come già sottolineato precedentemente, ha radici storiche risalenti alla fine del XIX secolo. Se il movimento cooperativo italiano nel 1890 contava poco più di un migliaio di imprese, cento anni dopo queste raggiungono il numero di 150.000 e operano in molteplici settori (fino anche ad assumere forme vicine alle imprese non profit).

In Italia, a differenza di altre nazioni, la cooperazione è sorta in relazione a due percorsi diversi: uno di stampo cattolico (per lo più i piccoli proprietari agricoli) e l’altro di marcata ispirazione marxista (le cooperative di produzione e lavoro).

Da questo bivio si sono sviluppati percorsi diversi che hanno determinato la nascita di più associazioni fra cooperative.

Nell’ambito della cooperazione agro-alimentare, nel corso degli anni, le organizzazioni di rappresentanza hanno sempre più assunto un ruolo rilevante. Sorsero per formazione volontaria grazie al riconoscimento giuridico stabilito dalla

Legge Basevi e furono costituite da cooperative e consorzi di cooperative delle quali ne assumono rappresentanza, assistenza, tutela e vigilanza.

Probabilmente sorsero a seguito del manifestarsi, proprio alla fine dell'ottocento, di una naturale tendenza all'associazionismo degli organismi di base che venne dagli stessi realizzata in forme via via superiori anche a seguito della necessità di riuscire a creare forme alternative di supporto alle esigenze tecniche e organizzative delle cooperative e alla loro necessità di poter ottenere una forte tutela sindacale.

La matrice politica e sociale dalla quale sorsero viene riproposta sinteticamente in tabella 19.

Occorre, a tale proposito osservare, che l'esistenza di diverse organizzazioni cooperative da un lato esprime la libertà, rilasciata all'interno del nostro paese, verso forme aggregative, ma dall'altro è stata fonte di un forte frazionamento del movimento cooperativo italiano.

Tabella 19: le organizzazioni di rappresentanza e l'ideologia politica di base.

<i>Organizzazioni di rappresentanza della cooperazione</i>				
	Confcooperative	Unione Nazionale Cooperative Italiane	Lega delle Cooperative	Associazione Generale delle Cooperative Italiane
<i>Ideologia politica</i>	Cooperative bianche/ ispirazione cattolica	Cooperative bianche/ ispirazione cattolica	Cooperative rosse/ ispirazione socialista	Cooperative laiche/ ispirazione socialdemocratica e repubblicana

La prima organizzazione di rappresentanza e tutela è la Federazione delle Società Cooperative Italiane, nasce nell'autunno del 1886 in rappresentanza di 248 società e di 70.000 soci, che si riunirono in Congresso a Milano, dal 10 al 13 ottobre, per dare vita ad una struttura organizzativa che assicurasse lo sviluppo e il coordinamento del movimento cooperativo. Rimase l'unico organismo di

rappresentanza delle cooperative fino al 1919 quando sorse, da una suddivisione interna alla Federazione, la Confederazione delle Cooperative Nazionali.

Il 14 maggio 1919 nacque la Confederazione i cui scopi furono:

- rappresentare la collettività delle cooperative aderenti;
- promuovere la riforma della legislazione cooperativa;
- cercare di promuovere l'organizzazione cooperativa tra la classe lavoratrice;
- curare la formazione e lo sviluppo della cultura cooperativa nel Paese.

Il primo congresso nazionale si tenne il 2 e il 3 aprile 1921 a Treviso.

Nel 1893 la Federazione delle Società Cooperative Italiane si trasformò in Lega Nazionale delle Cooperative.

Sciolte entrambe durante il regime fascista, nel 1925, tornarono a formarsi nell'immediato dopoguerra, nel 1945, e rimasero distinte in relazione alle due diverse ispirazioni ideologiche: la Confederazione Cooperativa Italiana (le cooperative aderenti si rifacevano alla matrice ideologica cattolica) e la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (le cooperative aderenti sostenevano l'ideologia laico-socialista).

Le due associazioni di rappresentanza della cooperazione ottennero il riconoscimento giuridico il 12 aprile 1948 divenendo, quindi, associazioni di rappresentanza, assistenza, tutela e revisione del movimento cooperativo.

Il 29 ottobre 1952, a fianco di tali associazioni, nacque anche l'Associazione Generale delle Cooperative Italiane, grazie alla cooperazione emiliano-romagnola e quella ravennate, a cui si deve, peraltro, la fondazione dell'associazione stessa¹³⁰.

¹³⁰ Nel 1910 la cooperazione della zona territoriale ravennate si era organizzata autonomamente con un proprio organismo di tutela e rappresentanza, il "Consorzio Autonomo delle Cooperative della provincia di Ravenna". Si trattava di un organismo indipendente che esercitava le stesse funzioni svolte dalle altre centrali cooperative: era composto principalmente da cooperative agricole, di produzione lavoro, di consumo, di pescatori. Raggruppava al suo interno oltre una cinquantina di

Ancora oggi l'associazione è fortemente radicata nel territorio di origine ed ha saputo anch'essa far fronte ai cambiamenti intervenuti nel tempo grazie anche a grandi processi di fusioni fra cooperative dell'AGCI con quelle delle altre centrali cooperative.

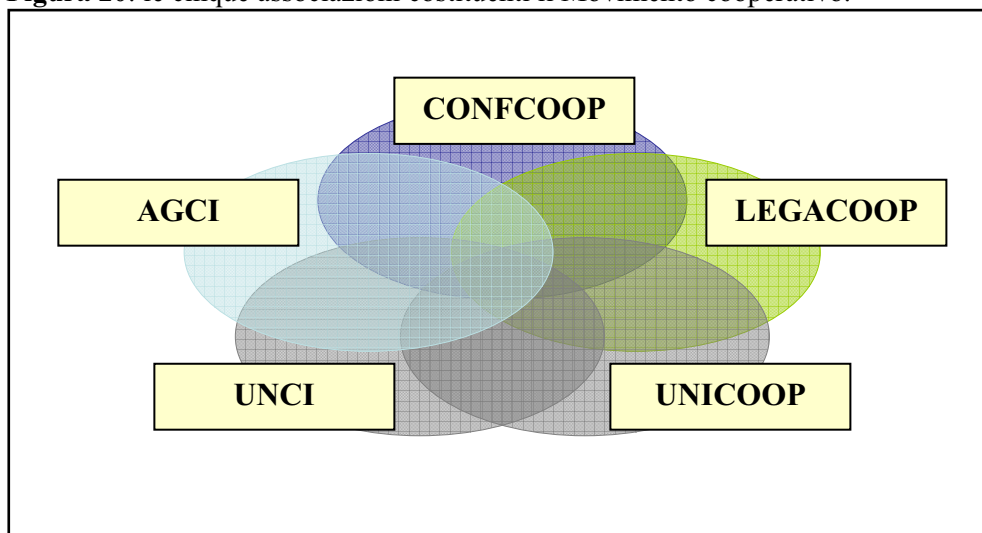
Nel 1975 il Ministero del Lavoro riconobbe un'altra associazione nazionale di rappresentanza, tutela, assistenza e revisione del movimento cooperativo, l'UNCI, ossia l'Unione Nazionale delle Cooperative Italiane, promossa da C.Donat Cattin.

La base associativa dell'Unione è costituita da circa 8.000 cooperative attive che operano in tutti i settori produttivi (agricoltura, pesca, ambiente, turismo, edilizia, sociale, consumo, trasporto, ecc.) sull'intero territorio nazionale.

L'ultima centrale ad essere sorta è la Un.i.coop. che ha avuto il riconoscimento, in epoca molto recente, nel maggio 2004. Non si farà riferimento alle cooperative aderenti a tale centrale perché appena costituita e non ha ancora una propria rete di imprese ad essa aderenti.

In figura 20 si riassume, schematicamente, la situazione delle centrali esistenti aderenti al Movimento cooperativo nazionale.

cooperative fra le quali il Consorzio Cooperative Produttori Agricoltura (C.C.P.A.) sorto nel 1909 e da sempre considerata la più grande cooperativa aderenti all'AGCI, oggi ancora esistente. Dal fallimento del consorzio Autonomo, nell'anno 1926, sorse negli anni '50 l'Associazione Generale Cooperative Italiane.

Figura 20: le cinque associazioni costituenti il Movimento cooperativo.

Nel corso della terza Assemblea nazionale, nel 1949, vennero istituite, in seno alla Confederazione Cooperativa Italiana le diverse federazioni: la Federazione delle Cooperative di Produzione e Lavoro, la Federcoopesca, la Federazione delle cooperative di lavorazione e trasformazione dei prodotti agricoli, la Federagricole, la Federmutue, la Federconsumo e la Federabitazione. Nel 1967, la Confederazione Cooperativa Italiana cambiò il nome in Confederazione Cooperative Italiane ed inoltre l'intervento dell'associazione si estese, ben presto, ad altri settori quali la cultura, i servizi, il turismo, (in totale le federazioni divengono quattordici): Federabitazione, Federagricole, Federcantine, Federlatte, Federotrofrutta, Federcasse, Federcultura, Federlavoro, Federmutue, Federcoopesca, Federservizi, Federturismo e sport. Oggi le federazioni sono state accorpate, dopo la modernizzazione dell'organizzazione avvenuta negli anni novanta, e risultano essere otto: Federabitazione, Federagroalimentare, Federcasse, Federconsumo e distribuzione, Federcoopesca, Federcultura turismo e sport, Federlavoro e servizi e Federsolidarietà.

La Confederazione Cooperative Italiane, come si evince dallo Statuto, riconosce la conformità del proprio operare, in base alle proprie radici ideologiche, ai principi

e alla tradizione della dottrina sociale della Chiesa. Ha, inoltre, una presenza capillare su tutto il territorio nazionale, con un'organizzazione che si articola orizzontalmente in: 22 Unioni regionali, 80 Unioni provinciali e 5 Unioni interprovinciali.

I numeri di Confcooperative alla data del 31 dicembre 2005 mostrano come faccia parte di tale organizzazione un totale di 18.940 cooperative che generano un fatturato aggregato pari a 54.553 milioni di euro. Il numero dei soci ammonta a 2.841.598 e il personale occupato all'interno dell'organizzazione 432.342 unità.

I dati suddivisi per settore mostrano quanto indicato nella tabella 20.

Tabella 20: la suddivisione delle cooperative per settore in relazione al loro numero, ai soci, al fatturato e agli occupati.

Federazioni	Cooperative	Soci	Fatturato	Occupati
Abitazione	2.793	191.888	2.900	602
Agricolo e alimentare	3.714	540.123	23.992	65.852
Consumo e distribuzione	714	279.335	7.989	8.890
Cultura, turismo e sport	1.510	322.741	502	12.094
Lavoro e servizi	4.847	260.427	9.084	177.678
Mutue	202	288.229	89	989
Pesca	466	16.180	405	8.537
Solidarietà	4.255	166.451	3.412	130.850
Credito cooperativo	439	726.224	6.180	26.850
Totale	18.940	2.841.598	54.553.000	432.342

Fonte: nostra elaborazione da dati Confcooperative, dati del dicembre 2005.

Tabella 21: la suddivisione delle cooperative per settore in relazione al loro numero, ai soci, al fatturato e agli occupati (valori percentuali).

Federazioni	Cooperative (%)	Soci (%)	Fatturato (%)	Occupati (%)
Abitazione	14.75	191.888	2.900	602
Agricolo e alimentare	19.61	540.123	23.992	65.852
Consumo e distribuzione	3.77	279.335	7.989	8.890
Cultura, turismo e sport	7.97	322.741	502	12.094
Lavoro e servizi	25.6	260.427	9.084	177.678
Mutue	1.07	288.229	89	989
Pesca	2.46	16.180	405	8.537
Solidarietà	22.47	166.451	3.412	130.850
Credito cooperativo	2.32	726.224	6.180	26.850
Totale	100	2.841.598	54.553.000	432.342

Fonte: nostra elaborazione da dati Confcooperative, dati del dicembre 2005.

La Federazione che si occupa dell'agricoltura e dell'alimentare è Federagri.

La Federagri è suddivisa, al suo interno, in sottofederazioni settoriali:

- agricolo e servizi;
- forestazione;
- lattiero-caseario;
- ortofloro-frutticolo;
- vitivinicolo;
- zootecnico.

Tale Federazione nasce nel 1992 dall'unificazione di Federlatte, Federcantine, Federortofrutta e Federagricole con l'obiettivo di fungere da rappresentanza degli interessi dei soci produttori mediante:

- la determinazione delle linee politico-sindacali ed organizzative del settore agricolo e alimentare in relazione alle linee guide definite dalla Confcooperative a livello nazionale;
- la promozione e lo sviluppo delle cooperative ad essa associate;
- la rappresentanza e la tutela degli associati ad essa nei confronti delle Istituzioni territoriali e delle altre organizzazioni che operano nel settore.

Il settore agricolo e servizi è composto, a sua volta, da:

- servizi e mezzi meccanici. Le cooperative associate sono 1.278 con un numero complessivo di soci pari 130.000 e un fatturato di 2.280 milioni di euro;
- tabacco. Gli impianti in funzione in tale comparto sono pari a 39 e sono gestiti da 6.200 soci produttori che gestiscono un fatturato complessivo di 93 milioni di euro;
- olio. Le cooperative associate sono 173 con 56.000 soci produttori con un fatturato complessivo di 86 milioni di euro.

Nella sua totalità il settore agricolo e servizi è costituito da 1.490 cooperative, con un numero complessivo di soci pari a 192.200 soci che producono un fatturato aggregato di 2.459 milioni di euro.

Il comparto forestazione, invece, è composto da 155 tra cooperative e consorzi aderenti per un totale di 2.997 soci e un fatturato di 71 milioni di euro.

Il settore lattiero-caseario è costituito da 872 cooperative associate, 41.000 soci produttori, ed un fatturato aggregato stimato di 5.300 milioni di euro. Il volume di latte prodotto e lavorato supera il 40% della produzione nazionale e ben il 75% della produzione cooperativa.

Il settore ortofloro-frutticolo è costituito da 644 cooperative con 57.000 soci produttori, produce un fatturato pari a 3.000 milioni di euro.

Il settore zootecnico è suddiviso in:

- settore cooperativo bovino e suino. E' formato da 434 cooperative con 15.000 soci produttori, rappresentanti un volume di affari di 1.350 milioni di euro;
- comparto avicunicolo è costituito da 44 cooperative;
- comparto apistico, costituito da 10 cooperative aderenti che genera un fatturato aggregato di 6 milioni di euro.

Nella sua totalità il settore zootecnico è costituito da 488 cooperative che producono un fatturato aggregato di circa 2.000 milioni di euro.

All'interno di Federagri il settore vitivinicolo è composto da 461 cantine aderenti, per un totale di 130.000 soci. La capacità di produzione di uva nella totalità ammonta a 30 milioni di ettolitri ed un fatturato di 2.257 milioni di euro.

La produzione di vino delle cooperative associate riflette così il 30% dell'intera produzione vitivinicola nazionale e il 65% della produzione che proviene dal mondo cooperativo.

Tabella 22: Federagri, una sua suddivisione in sottosettori.

Sotto-settore Federagri	Cooperative	Soci	Fatturato (milioni di €)
Agricolo e servizi	1.490	192.200	2.459
Forestazione	155	2.997	71
Lattiero-caseario	872	41.000	5.300
Ortofloro-frutticolo	644	57.000	3.000
Zootecnico	488	n.d.	n.d.
Vitivinicolo	461	130.000	2.257
Totale Federagri	4.110	423.197	13.087

Fonte: rielaborazione su dati Confcooperative (valori stimati, 2001).

Tabella 23: Federagri e il settore vitivinicolo.

Settore	Cooperative	Soci	Fatturato	Produzione
Vitivinicolo	461	130.000	30 milioni di ettoltri	30% della produzione vitivinicola nazionale

Fonte: rielaborazione su dati Confcooperative, 2001.

La Legacoop, prima associazione di rappresentanza e tutela sorta nel mondo cooperativo, rappresenta un insieme di cooperative suddivise nei settori servizi e turismo, agro-alimentare, distribuzione, industria, abitazione, pesca e altre attività (vedi grafico 3).

In particolare, la Legacoop si suddivide in diverse sezioni rilevanti:

- ANCA (Associazione nazionale cooperative agricole): si occupa, in particolare, della produzione e trasformazione di prodotti alimentari e agricoli e di servizi per l'agricoltura;
- LEGA PESCA: si occupa principalmente della trasformazione di prodotti ittici e di servizi alla pesca;
- ASSOCIAZIONE NAZIONALE COOPERATIVE PRODUZIONE E LAVORO: si associano imprese cooperative operanti nell'industria delle costruzioni e manifatturiere e di servizi connessi alla progettazione e all'ingegneria;
- ANCST (Associazione Nazionale Cooperative Servizi e Turismo): si associano cooperative che operano nei settori della movimentazione merci e nella logistica, trasporti, cooperazione sociale, ristorazione, turismo, igiene e servizi ambientali;
- COOP (Associazione Nazionale Cooperative fra Consumatori): si tratta di cooperative che attuano la distribuzione al dettaglio;

- ANCD (Associazione Nazionale Cooperative fra dettaglianti): ne fanno parte cooperative che operano nella distribuzione all'ingrosso e la rete di vendita Conad;
- ANCAB (Associazione Nazionale Cooperative fra abitanti): si occupa dell'assegnazione alloggi a proprietà divisa e indivisa;
- COORDINAMENTO COOPERATIVE CULTURALI: si tratta di cooperative che svolgono attività culturali e sportive;
- FIMIV (Federazione Italiana Mutualità Integrativa Volontaria): si tratta di società di mutuo soccorso;
- ALTRE ATTIVITA': consorzi artigiani e centri servizi, finanziarie cooperative, circoli cooperativi, aziende controllate da cooperative e attività non altrimenti classificabili.

L'Associazione Nazionale delle Cooperative agro-alimentari (ANCA) aderente a Legacoop nasce nel 1957 e si occupa principalmente della promozione, della coordinazione delle cooperative associate per favorirne lo sviluppo e creare la costituzione di "moderne ed efficienti imprese" (così come sottolineato ne punto 2 dello Statuto di Legacoop).

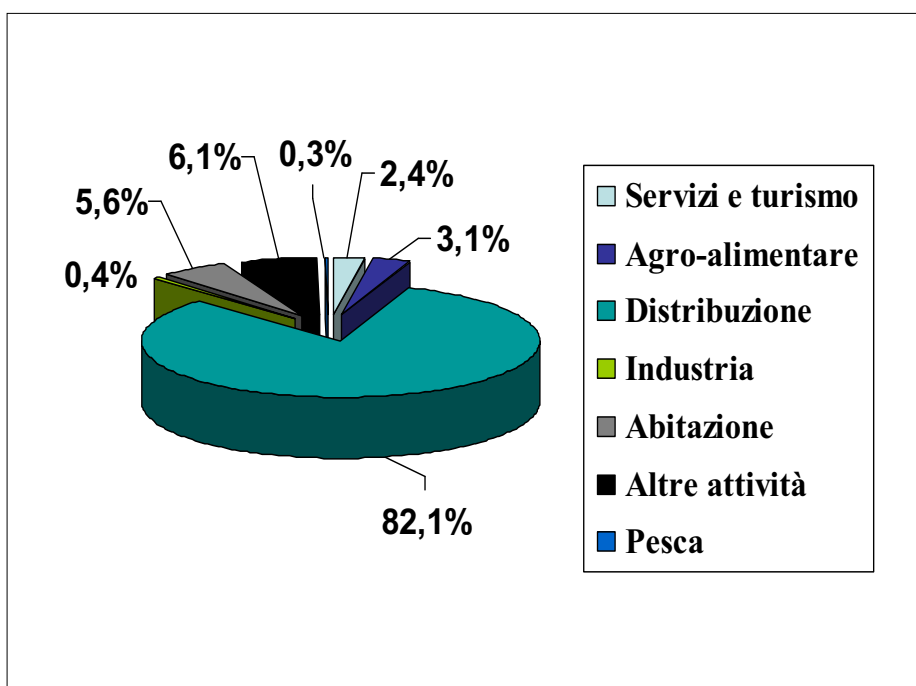
L'ANCA-Legacoop associa 1.313 cooperative attive con un totale di 248.074 soci, 23.498 addetti e un fatturato pari a 5.376.832.029 euro (in tabella è presente la ripartizione settoriale delle cooperative con specificazione del numero delle cooperative, il numero dei soci, il fatturato aggregato e il numero degli occupati).

La fase primaria agro-forestale è composta da 723 cooperative e consorzi, per un totale di 46.953 soci.

Nel settore ortofrutticolo operano 118 cooperative che generano 738 milioni di fatturato, con 4.311 addetti. Tra le principali realtà aziendali troviamo: il Gruppo Apofruit, Fruttage, Gruppo Corer Pempa, Finagricola, Assofruit, Assodaunia, Rinascita di Vittoria e Terra e Sole.

Il settore oleario è formato da 65 cooperative che sviluppano 69 milioni di euro di fatturato e occupano 328 addetti. Tra le principali aziende del comparto abbiamo: Montalbano, La Madre Terra e Nuova Generazione.

Grafico 3: suddivisione delle cooperative associate a Legacoop per settore di riferimento.



Fonte: rielaborazione su dati Legacoop, 2006.

Nel lattiero-caseario operano 127 cooperative che sviluppano 1.560 milioni di euro di fatturato e occupano 1.226 addetti. Tra le principali aziende aderenti all'ANCA vi sono il Gruppo Granarolo, Unigrana, Granlatte e Gruppo Granterre.

Il settore della trasformazione e commercializzazione della carne include 18 cooperative che sviluppano 1.306 milioni di euro di fatturato e occupano 3.114 persone. Sono associate ad ANCA le seguenti realtà del settore: Unicarni, Italcarni, Prosus, Unibon, Pegognaga, Conazo.

Il settore cerealicolo, molitorio, mangimistico e dei servizi dell'ANCA-Legacoop comprende 211 cooperative che creano un volume di affari di 586 milioni di euro e occupano nella totalità 2.369 addetti. Fra le maggiori imprese del comparto abbiamo: Gruppo Progeo, Terre Emerse, Scam, MolinPopolariRiuniti, Fra Coltivatori di Apricena, Produttori Agricoli Terre dell'Etruria, Molino Alto Tiberino e Unità Contadina.

Il settore delle altre attività è costituito da aziende cooperative operanti in altri settori, tra i quali: produzioni zootecniche, biologiche, tabacchicole e sementiere. Si tratta di 43 cooperative che sviluppano 117 milioni di euro di fatturato e hanno 518 occupati. Tra le principali imprese figurano: Cac, Toscoflora, Mediterrabio e Conapi.

Il settore vitivinicolo, invece, conta 90 cooperative che sviluppano 850 milioni di euro di fatturato e occupano 2.250 addetti.

I settori di intervento dell'Associazione Generale delle Cooperative Italiane sono i seguenti:

- AGCI-Abitazione; raggruppa le cooperative di abitazione aderenti sul territorio nazionale;
- AGCI-Agrital; opera su tutto il territorio nazionale attraverso due Dipartimenti, specializzati nel comparto della pesca e dell'agricoltura. La suddivisione operativa prevede 62 Uffici regionali e periferici e 3 Consorzi Nazionali (ICR e CISPA per l'agricoltura e la pesca, CIFAP solo per la pesca), a cui si aggiungono le strutture dall'AGCI nazionale General Fond (il fondo mutualistico dell'AGCI) Fincoopra (Finanziaria) e Assofor (formazione). Gli uffici periferici garantiscono l'organizzazione, la rappresentanza e la tutela delle cooperative a livello locale e centrale. All'AGCI AGRITAL aderiscono complessivamente 950 Cooperative, di cui 44 Consorzi Cooperativi che, operando nell'intera filiera del settore della pesca, acquacoltura, agricoltura ed in generale della produzione alimentare, delle attività indotte e connesse,

aggregano un valore della produzione annuo di 1.550 milioni di euro. Alle cooperative associate aderiscono 52.500 soci;

- AGCI-Consumo; raggruppa le cooperative di consumo aderenti sul territorio nazionale. Il settore raggruppa le Banche di Credito Cooperativo, Generalfond Spa, le Cooperative ed i Consorzi Garanzia fidi, Fin.Coop.Ra. Srl e le altre imprese che svolgono attività finanziaria
- AGCI-Culturaliagci: include le cooperative attive nel campo della cultura, del turismo, dello spettacolo, dell'ambiente e dello sport. E' un settore, trasversale rispetto a quelli ufficiali;
- AGCI-Produzione e Servizi Lavoro. All'associazione aderiscono le cooperative di facchinaggio e movimentazione merci, di trasporto di cose o persone e quelle operanti nei servizi connessi a questo settore;
- AGCI-Solidarietà: include al suo interno le realtà che operano nel sociale.

Le cooperative facenti parte del settore vitivinicolo dell'AGCI sono, a livello nazionale, 29.

L'Unione Nazionale Cooperative Italiane è suddivisa in diversi settori:

- ASCAT (Associazione Nazionale delle Cooperative Agricole e di Trasformazione Agroindustriale): si è costituita a Roma in data 20 marzo 1998, unificando le funzioni ed i compiti in precedenza attribuiti alle Associazioni di settore ANCAT ed ANCAU. Erega servizi di rappresentanza, assistenza e tutela alle cooperative e consorzi associati operanti nelle filiere produttive del settore agricolo, agroalimentare ed agroindustriale.
- UNCI Pesca Associazione Nazionale di rappresentanza di cooperative e consorzi della pesca e dell'acquacoltura, è stata costituita il 13 giugno 1991, dall'Unione Nazionale Cooperative Italiane UNCI, Associazione di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo giuridicamente riconosciuta con D.M. del 18/05/1975.

- A.N.CO.S. (Associazione Nazionale delle cooperative Sociali aderenti all'Unione), costituita nel giugno 2003;
- lavoro;
- beni culturali;
- ambiente e sport.

Riassumendo, le cooperative vinicole che sono state incluse nella presente ricerca sono, numericamente, quelle che appaiono in tabella 24. Si tratta di un campione totale di riferimento di 500 cooperative vinicole, ossia l'universo delle cooperative del settore che sono associate alle quattro principali associazioni di rappresentanza (Federagr-Confcooperative, Anca-Legacoop, Agrital-Agci, Ascat-Unci).

Tabella 24: il campione delle cooperative vinicole considerato nella ricerca.

	Federagri (Confcooperative)	Anca (Legacoop)	Agrital (Agci)	Ascat (Unci)	TOTALE
Numero cooperative	386	80	28	6	500
Valori percentuali	77,2%	16%	5,6%	1,2%	100%

Come si può notare da quanto illustrato in tabella 24 la Confcooperative associa un numero di gran lunga maggiore di cooperative vinicole, pari al 77,2% del campione di riferimento, dopo si presenta la Legacoop e poi, in misura minore, le altre associazioni di rappresentanza.

6.2 Il questionario somministrato alle cooperative vinicole aderenti alle centrali

L'analisi delle differenti tipologie di imprese cooperative esistenti (di I e II livello), dei dati dimensionali delle stesse, della complessità gestionale e della complessità degli strumenti informativi è stata condotta, inizialmente, con una vasta indagine sul campo che ha interessato le imprese cooperative vinicole presenti su tutto il territorio nazionale associate alle principali associazioni di rappresentanza (come è stato evidenziato tramite la tabella 24), per un ammontare complessivo di 500 cooperative vinicole).

Si è proceduto inizialmente con il contattare gli organismi di rappresentanza della cooperazione (le centrali cooperative) e i responsabili del settore vitivinicolo per ciascuna associazione di rappresentanza¹³¹.

E' stata successivamente inoltrata la richiesta di poter accedere al database dell'associazione per reperire la ragione sociale delle singole cooperative ad esse associate nel settore d'analisi, ossia il vitivinicolo.

Avendo così accesso ai diversi elenchi di cooperative associate alle varie centrali di rappresentanza della cooperazione si ha avuta, quindi, la possibilità di acquisire l'indirizzo delle stesse e i vari recapiti. Questo per dare luogo, infine, ad un contatto diretto con i responsabili delle varie cooperative.

Per la realizzazione della ricerca è stato messo a punto un breve questionario, strutturato, che è stato inviato, mediante posta tradizionale e/o posta elettronica e/o

¹³¹ Si ringraziano nuovamente, a tal proposito:

- Legacoop, nella persona del Dr. Campli, Direttore generale ANCA e il dr. Perrella, responsabile della vigilanza Legacoop;
- Confcooperative, nella persona del dr. Foschini, responsabile delle vigilanza Confcooperative Emilia Romagna;
- AGCI, nella persona del dr. Vagni, coordinatore del settore vitivinicolo nazionale;
- UNCI, nella persona del dr. Paduano.

fax, all'attenzione del Presidente e/o Direttore di tutte le cooperative¹³² delle centrali.

Il questionario era strutturato per ottenere informazioni sui seguenti aspetti della cooperativa:

1. **ragione sociale e sede legale:** ossia forma giuridica cooperativa e ambito territoriale in cui opera la cooperativa;
2. **anno di costituzione:** mi permette di valutare la continuità aziendale dell'operare della cooperativa nel corso degli anni, se ciò la cooperativa è storica e radicata da anni nel settore o se, al contrario è una cooperativa con una storia più recente;
3. **tipologia di cooperativa:** primo grado (cantina sociale) o secondo grado (consorzio vinicolo). Ci permette di valutare il livello di "aggregazione cooperativa";
4. **numero dei soci:** può essere assunta come variabile dimensionale dell'impresa;
5. **tipologia di soci:** ci indica l'omogeneità della compagine societaria in termini di forme giuridiche presenti all'interno della cantina sociale;
6. **numero di dipendenti:** può essere assunta come variabile dimensionale dell'impresa;
7. ammontare del **fatturato dell'anno 2005:** può essere assunta come variabile dimensionale dell'impresa;
8. ammontare del **valore della produzione** (in relazione ai dati di bilancio) **dell'anno 2005:** può essere assunta come variabile dimensionale dell'impresa;
9. **tipologia di attività svolta** dalla cooperativa: includendo quindi l'attività di produzione di uva e di vino sfuso, l'attività di conservazione, imbottigliamento

¹³² Questo lavoro di invio dei questionari ha richiesto un lasso di tempo piuttosto lungo, compreso tra settembre, ottobre e novembre 2006. Gli ultimi dati sono stati elaborati in base ai dati rilevati alla data del 15 dicembre 2006. Da tale data non sono stati modificati in quanto non sono pervenuti altri questionari dalle cooperative contattate.

e confezionamento vino e l'attività di vendita diretta del vino in cantina o secondo altre modalità di vendita; può essere considerata una variabile legata al livello di complessità gestionale della cooperativa;

10. Ammontare del **volume di produzione dell'anno 2005**: può essere assunta come variabile dimensionale dell'impresa;
11. **localizzazione dell'attività svolta**: può essere considerata una variabile legata al livello di complessità gestionale della cooperativa;
12. **numero di linee produttive**: può essere considerata una variabile legata al livello di complessità gestionale della cooperativa;
13. **mercato di sbocco della produzione**: locale o internazionale. Può essere considerata una variabile legata al livello di complessità gestionale della cooperativa e alla sua apertura verso le dinamiche globali dei mercati;
14. **modalità di finanziamento primaria**: in questo caso ci permette di valutare la capacità dell'azienda di ricorrere a finanziamento interno (tramite autofinanziamento della cooperativa o accesso al prestito sociale) o a finanziamento esterno (mediante credito, ai contributi statali e altro);
15. **mutualità prevalente o non prevalente** della cooperativa: per analizzare se "vale" al suo interno il principio di democraticità effettivo che caratterizza la cooperativa quale forma di impresa;
16. **numero di soci inclusi nel Consiglio di Amministrazione**: per considerare l'ampiezza della base sociale rispetto al numero dei soci e verificare la conformità con il criterio di democraticità;
17. **numero annuo di assemblee**: verifica del grado di vitalità dell'attività dell'organo principe della cooperativa;
18. **obbligatorietà dell'amministratore-socio**: per valutare il livello di aderenza al principio di mutualità e democraticità;
19. **tipologia di contabilità analitica utilizzata**: per verificare la complessità degli strumenti gestionali utilizzati;

20. **modalità di formulazione del prezzo di vendita:** per verificare la complessità degli strumenti gestionali utilizzati;
21. **predisposizione di un budget finanziario:** per verificare la complessità degli strumenti gestionali utilizzati;
22. **utilizzo di report delle attività:** per verificare la complessità degli strumenti gestionali utilizzati;
23. **utilizzo della Balanced Scorecard:** per verificare la complessità degli strumenti gestionali utilizzati.

Il questionario, che è stato inserito nella sezione “Allegati” al presente lavoro di ricerca, presenta domande ideate per poter studiare alcuni aspetti che caratterizzano la struttura tipica della cooperativa vinicola e che sono riassunti nella tabella 25.

Tabella 25: gli aspetti che si vuole indagare con il questionario inoltrato alle cooperative vinicole.

Numero variabile	Tipo variabile	Dati provenienti dal questionario
PRIMA VARIABILE	<i>Dimensione cooperativa</i>	1. Tipologia di cooperativa 2. Numero di soci 3. Categorie di soci 4. Numero di dipendenti (impiegati stabilmente in azienda) 5. Ammontare del fatturato 6. Ammontare del volume di produzione (in ettolitri) 7. Ammontare del valore della produzione 8. Tipologia di attività e fasi aziendali implementate 9. Attività localizzate in più zone geografiche
SECONDA VARIABILE	<i>Complessità gestionale</i>	10. Numero di linee produttive 11. Mercati di sbocco (nazionali e/o internazionali) 12. Rilevanza del canale commerciale estero

TERZA VARIABILE	<i>Modalità di finanziamento</i>	13. Interno/Esterno
QUARTA VARIABILE	<i>Finalità cooperativa</i>	14. Mutualità interna/esterna 15. Mutualità prevalente o non prevalente 16. Numero di persone nel CDA della cooperativa 17. Numero annuo di assemblee
QUINTA VARIABILE	<i>Assetto istituzionale</i>	18. Amministratori solo soci della cooperativa 19. Rappresentanza mediante il meccanismo “una testa, un voto” 20. Tipologia di COA implementata
SESTA VARIABILE	<i>Sistema economico- finanziario</i>	21. Metodo per la determinazione del prezzo di vendita 22. Budget finanziario 23. Reporting 24. Balanced Scorecard

6.3 Analisi del campione dei rispondenti: aspetti di gestione e di controllo

L'analisi empirica del sistema di governo e dell'evoluzione degli strumenti di controllo di gestione nelle cooperative vinicole è iniziato con un'indagine che, partendo dai risultati desunti dai questionari (e quindi dai rispondenti al questionario formulato), si propone di effettuare un'analisi delle frequenze del presente campione dei rispondenti sulla base di alcune caratteristiche, ossia:

- tipologia di impresa (I o II grado);
- dimensione d'impresa;
- complessità gestionale;
- modalità di finanziamento;
- finalità istituzionali;
- strumenti di controllo utilizzati.

L'obiettivo, in altri termini, è quello di valutare il comportamento delle imprese in relazione alle due aree di interesse oggetto dell'indagine, governance e controllo di gestione, mediante la possibilità, in un secondo step, in relazione ai risultati

emersi dallo studio, di estrarre un caso aziendale da analizzare, mediante ulteriore intervista diretta più approfondita in relazione alle problematiche emerse dalle analisi dei questionari.

La base dati di partenza è, come gi emerso, costituita da tutte le cooperative vinicole di primo e di secondo grado associate alle quattro centrali di rappresentanza, per un totale di 500 cooperative vinicole.

Si è deciso di iniziare l'analisi dalla Federagri (Confcooperative), la centrale che racchiude il maggior numero di cooperative del settore. Il database Federagri è, infatti, costituito da un totale di 386 imprese, mentre il database di ANCA-Legacoop è costituito, invece, da 80 imprese, quello di AGCI Agrital da 28 imprese ed, infine, quello di UNCI-Ascat da 6 imprese. La loro distribuzione territoriale è visibile nella tabella 26.

Sono state eliminate, dai singoli database forniti dalle centrali, tutte le cooperative vinicole inattive e quelle sorte nell'ultimo anno. I numeri prima citati sono già stati scorporati dai casi suddetti.

Tabella 26: l'universo delle cooperative incluse nell'analisi empirica.

Regione	Cooperative Federagri	Cooperative Anca	Cooperative Agrital	Cooperative Ascat	TOTALE coop per regione
Abruzzo	7	3	1	0	11
Basilicata	4	1	1	0	6
Calabria	2	0	0	0	2
Campania	5	3	0	3	11
Emilia-Romagna	34	17	1	0	52
Friuli-Venezia-Giulia	12	1	0	0	13
Lazio	15	3	4	0	22
Liguria	3	1	0	0	4
Lombardia	12	3	0	0	15
Marche	18	1	0	0	19
Molise	2	0	0	0	2
Piemonte	55	6	7	0	68

Puglia	47	6	0	0	53
Sardegna	16	6	0	2	24
Sicilia	39	15	13	1	67
Toscana	17	11	0	0	28
Trentino Alto Adige	37	0	0	0	37
Umbria	9	2	0	0	11
Valle d'Aosta	6	0	0	0	6
Veneto	46	1	1	0	48
TOTALE coop	386	80	28	6	500

Tabella 27: l'universo delle cooperative incluse nell'analisi empirica (valori percentuali).

	Federagri- Confcooperative	Anca- Legacoop	Agrital- Agci	Ascat- Unci
cooperative (percentuale sul totale)	77,2%	16%	5,6%	1,2%

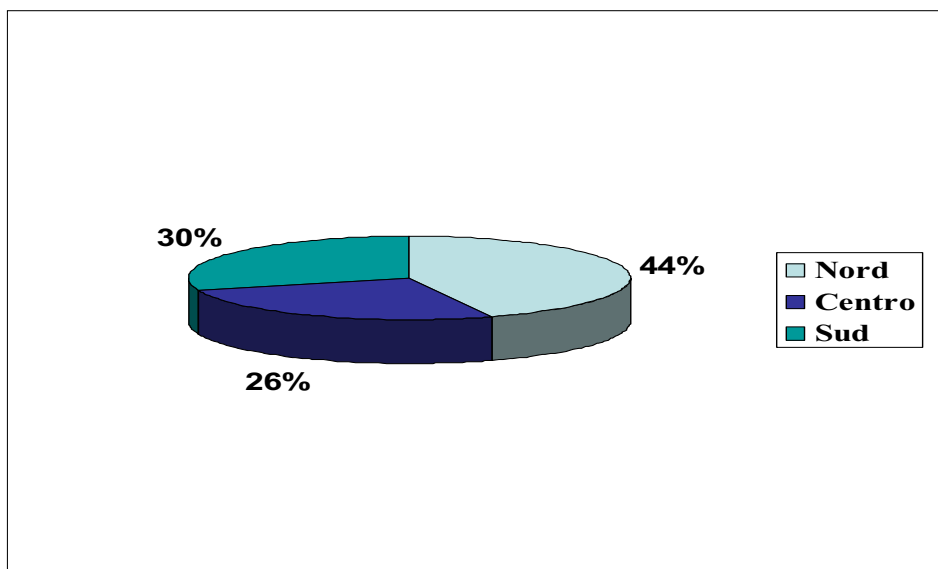
Occorre anzitutto sottolineare che i rispondenti ai questionari sono risultati essere 84 cooperative, rappresentanti, così, il 16,8% dell'universo delle cooperative vinicole esistenti in Italia (tabella 28). Si osservi che la totalità dei rispondenti per centrale riflette, in valore percentuale, il totale delle cooperative aderenti alle stesse rispetto al campione delle cooperative. Di Federagri hanno risposto, infatti, il 76,5% delle 84, cfr. al 77,2% delle cooperative del campione; di Anca hanno risposto il 17,6% delle 84, cfr. al 16% delle cooperative del campione; di Agrital hanno risposto il 5,6% delle 84, cfr. al 5,6% delle cooperative del campione; non ha risposto, infine, alcuna cooperativa aderenti all'Ascat, il cui campione comprendeva l'1,2% di cooperative.

Tabella 28: le cooperative che hanno risposto al questionario: valori assoluti e valori percentuali.

FEDERAGRI	ANCA	AGRITAL	ASCAT	TOTALE RISPONDENTI	CAMPIONE FINALE
65	15	5	0	84	16,8%
76,5%	17,6%	5,6%	0	100%	

Nel grafico 4 è stata effettuata la suddivisione delle cooperative vinicole rispondenti per area territoriale.

Grafico 4: suddivisione delle cooperative rispondenti per area territoriale.



I rispondenti si suddividono in (grafico 5):

- cantine sociali di primo grado, per un totale di 77 imprese rappresentanti il 91,6% del campione;
- consorzi cooperativi di secondo grado, per un totale di 7 imprese rappresentanti l'8,4% del campione.

Il *panel*, quindi, derivante dai rispondenti al questionario, si compone di cooperative che assumono le caratteristiche evidenziate in tabella 29.

Grafico 5: le cooperative incluse nel campione: cooperative di primo e di secondo grado.

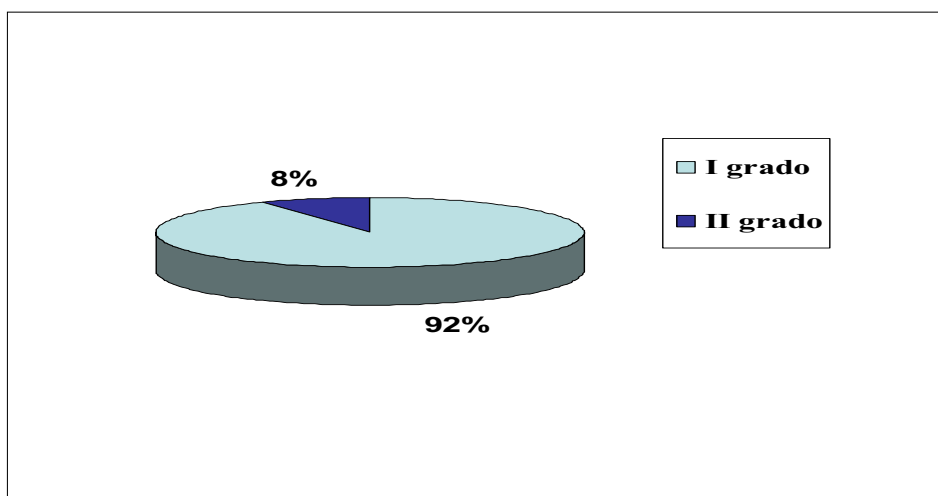
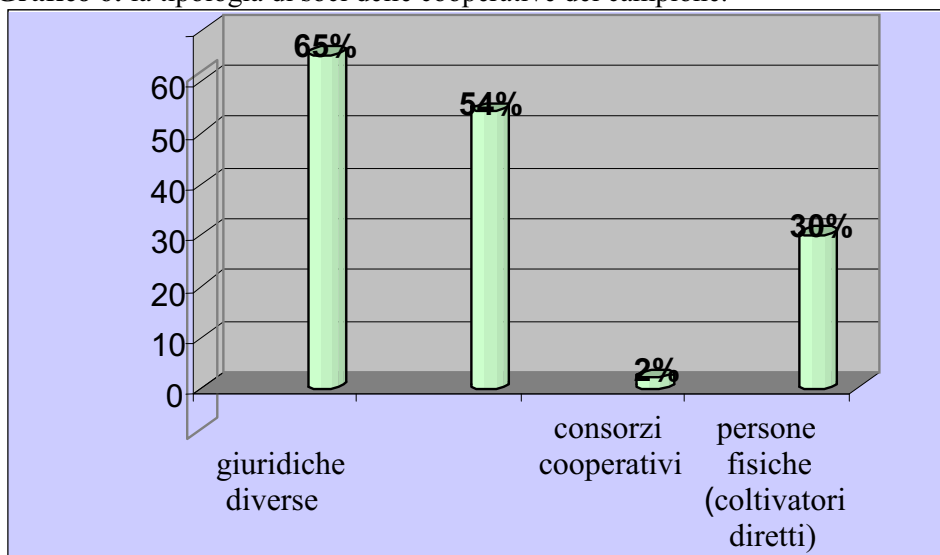


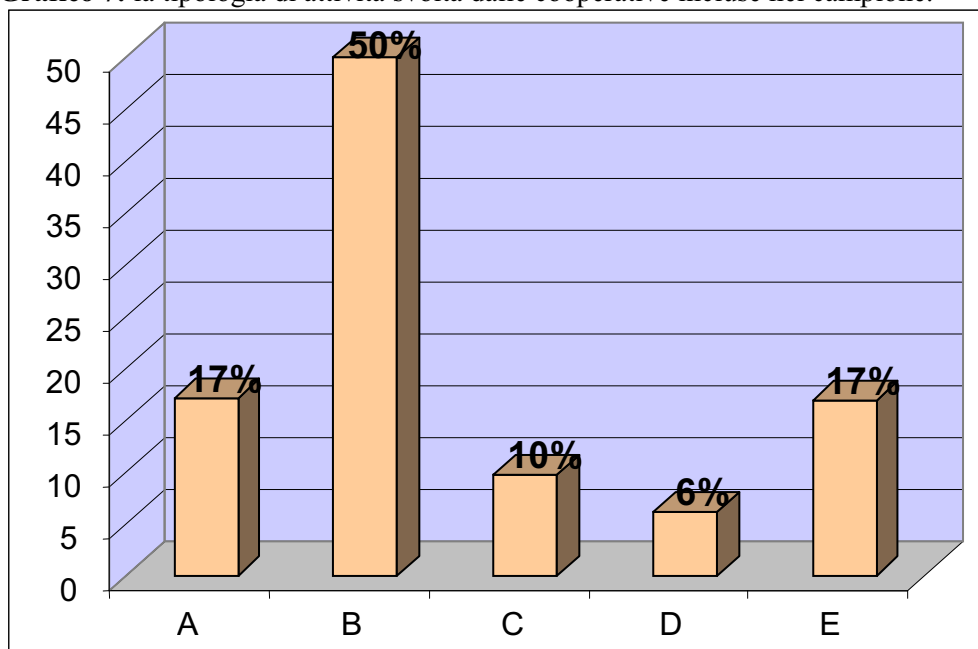
Tabella 29: profilo delle cooperative del campione (I grado, II grado e totalità del campione).

CANTINE SOCIALI				
	Continuità Operativa (età in anni)	Numero soci	Numero dipendenti	Fatturato (valori espressi in €)
Media	52	513	13	6.864.798
CONSORZI COOPERATIVI				
Media	36	144	82	33.959.272
CAMPIONE TOTALE				
Media	44	328	48	20.412.035

Grafico 6: la tipologia di soci delle cooperative del campione.

Dalla tabella 29 si evince che le cantine sociali si presentano in media più longeve rispetto ai consorzi di II grado, includano un numero più elevato di soci, un numero di dipendenti più basso derivante, probabilmente dal minor livello di strutturazione della gestione e dell'organizzazione interna. Si osservi, inoltre, che anche il livello di fatturato delle cantine sociali è, in media, nettamente inferiore rispetto a quelle dei consorzi che, per livello di fatturato, sono molto più prossimi alle principali aziende operanti nel settore agroalimentare.

L'analisi delle risposte ai questionari permetta, fra l'altro, di rilevare come il 65% dei soci delle cooperative siano per lo più rappresentate da persone giuridiche diverse, il 54% da società cooperative, il 30% da coltivatori diretti e solo un 2% da strutture consortili cooperative (grafico 6).

Grafico 7: la tipologia di attività svolta dalle cooperative incluse nel campione.

Come si evince dal grafico 7 le cooperative incluse nel campione di analisi:

- svolgono principalmente (50% delle aziende del campione) tutte le fasi dall'attività vinicola (trasformazione, lavorazione e imbottigliamento) a quella commerciale (colonna B);
- il 17% (colonna A) si occupa, oltre che delle fasi precedenti, anche dell'attività di produzione di uva mediante propri terreni;
- un altro 17% attua forme miste (colonna E);
- un 10%, costituito principalmente da consorzi cooperativi (colonna C), si occupa della fase logistica e della commercializzazione;
- una piccola parte del campione (il 6%, colonna B) svolge l'attività vinicola e quella commerciale.

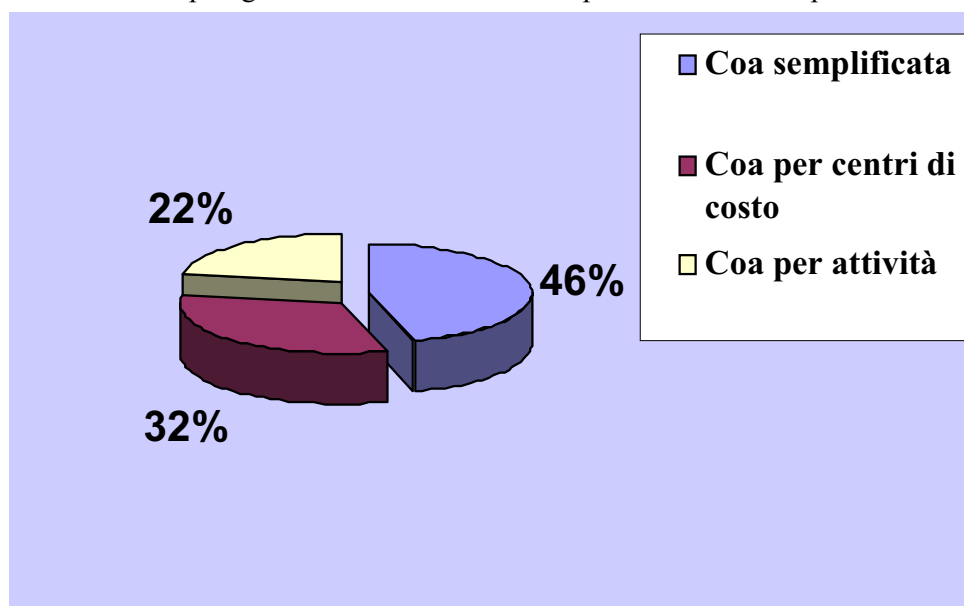
Il livello di mutualità dichiarata dalle cooperative del campione dimostra come il 95% delle cooperative si presenti a mutualità prevalente e solo un 5% a mutualità

non prevalente ed inoltre per il 93% del campione vale il principio di democraticità (una testa, un voto).

Il numero medio di soci che partecipano al governo della cooperativa è molto alto, pari a 10 soci, il che potrebbe portare ad una lentezza del processo decisionale e a una difficoltà nell'emettere decisioni. Il numero medio di assemblee annue (sia ordinarie che straordinarie) è tendenzialmente basso, pari a due, il che dimostra come, in realtà l'organo assembleare si riunisca di rado e le decisioni vengano per lo più deliberate in seno al Consiglio di Amministrazione.

In termini di contabilità analitica implementata il 46% del campione dichiara di utilizzare una contabilità semplificata, il 32% una contabilità per centri di costo e un restante 22% una contabilità per attività (grafico 8).

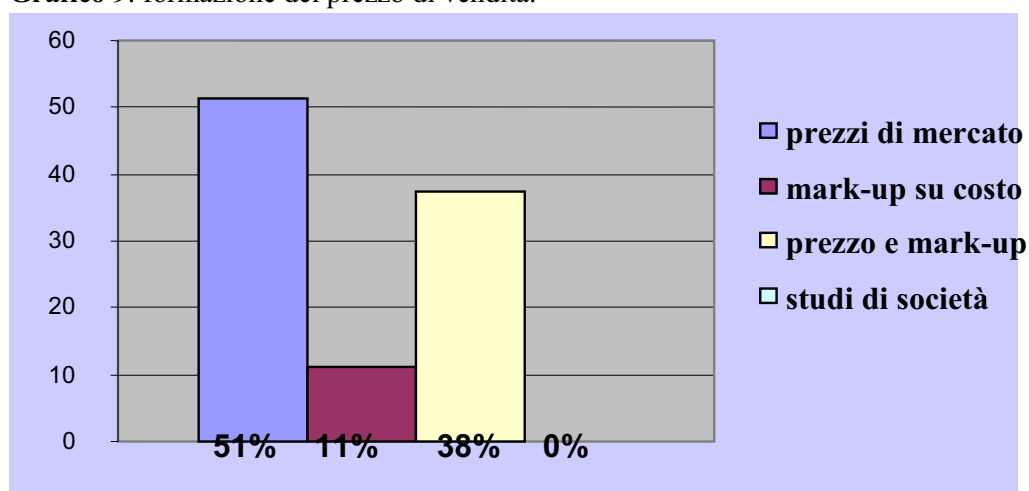
Grafico 8: la tipologia di contabilità analitica implementata dal campione.



Per quanto riguarda il prezzo di vendita dei prodotti (grafico 9) il 51% del campione dichiara di utilizzare come base per la loro formulazione il prezzo di mercato, il 38% il prezzo di mercato più un congruo mark-up sul costo di prodotto

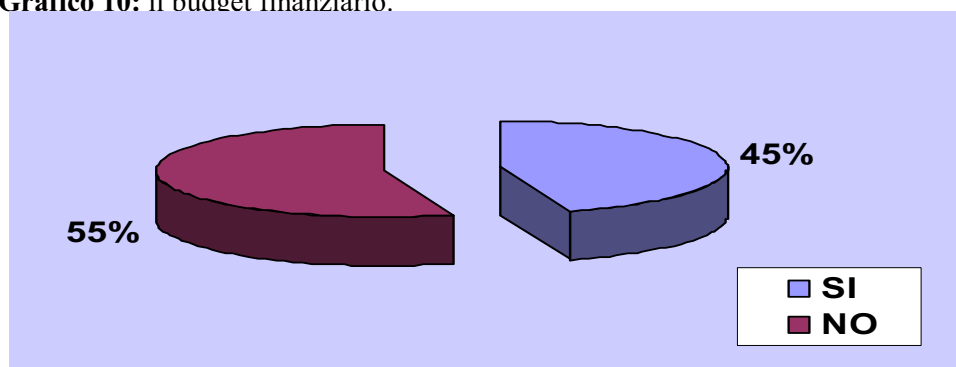
(il che giustificherebbe l'implementazione di un sistema di contabilità analitica anche se semplificato), l'11% il mark-up sul costo di prodotto. Nessuna cooperativa dichiara di utilizzare la consulenza di società esterne.

Grafico 9: formazione del prezzo di vendita.



Il 45% dichiara, inoltre, di predisporre un budget finanziario, che potrebbe essere rapportato al fatto che il 54% dichiarerebbe che utilizza un sistema di contabilità analitica per centri di costo e per attività. I dati desunti dall'analisi appaiono conformi alle tipologie di risposte ottenute.

Grafico 10: il budget finanziario.



La metà del campione dichiara che svolge attività di reporting e dall'analisi dei dati emerge che si tratta (per il 43%) delle stesse cooperative che dichiarano di elaborare il budget finanziario e che utilizzano un sistema di contabilità per centri di costo o attività.

Solo un consorzio cooperativo dichiara di predisporre la Balanced Scorecard e il caso verrà brevemente illustrato nel capitolo 8.

Si osservi, infine, che, in base al campione analizzato, che, occorre sottolineare, non ha valore statisticamente significativo, ma che rappresenta, comunque, una parte della popolazione esistente, ovvero i rispondenti al questionario, tali realtà, operanti nel settore vitivinicolo nazionale, siano varie e caratterizzate per lo più da livelli di complessità gestionale abbastanza bassi. L'utilizzo della contabilità analitica è sicuramente diffuso, ma nella forma semplificata, riflettendo una triade prodotto/processo/mercato e un sistema gestionale ancora debole e poco strutturato. Il budget finanziario viene predisposto per lo più dalle cooperative con livelli di fatturato e volumi di produzione elevati e dai consorzi cooperativi, tipologie di imprese che hanno livelli di apertura maggiori con i mercati nazionali ed internazionali.

**“GOVERNO E CONTROLLO DI GESTIONE:
IL CASO CAVIM
-CANTINA VITICOLTORI IMOLESI-
Società cooperativa agricola”**

7.1 La storia....222

7.2 La base sociale e il governo....225

7.3 Il sistema informativo....237

*Nella bottiglie, a sera, l'anima del vino
cantava: "O uomo, dalla mia prigione
di vetro e ceralacca, sventurato che amo,
ti giunga una fraterna, luminosa canzone!
Lo so quanto sudore e quanta pena
e fiammeggiar di sole sull'ardente collina
servano a darmi l'anima e la vita:
ma io non sarò ingrato, né maligno,
perché immensa è la gioia di cadere
nella gola di un uomo sfibrato dal lavoro,
e nel suo caldo petto so scavarmi una tomba
ben più dolce di un'algida cantina.
Non senti, nel mio seno palpitante,
squillare le domeniche, trillare la speranza?
I gomiti sul tavolo, la giubba sbottonata,
celebrerai contento la mia gloria;
a tua moglie estasiata ravviverò lo sguardo,
la forza e il colore restituirò a tuo figlio;
per quel fragile atleta della vita
sarò l'olio che assoda le braccia ai lottatori.
E in te mi spargerò, seme prezioso
gettato dall'Eterno, ambrosia vegetale,
perché dal nostro amore sprizzi la poesia
verso Dio, come fiore inaudito!"*

Charles Baudelaire, I Fiori del Male

7.1 La storia¹³³



La CAVIM-Cantina Viticoltori Imola è stata costituita nel 1992 dall'unione di due cantine pre-esistenti, la cantina Sasso Morelli (il cui nome deriva dal comune in cui la cantina operava) e la cantina S.Biagio che si trovava nel comune di Castelguelfo.

Le due cantine sorsero negli anni cinquanta, più precisamente nel 1955, ad opera dei contadini della zona con l'intento principale di utilizzare una struttura comune per attuare le diverse fasi della lavorazione dell'uva e per poi procedere alla successiva vendita direttamente in cantina del prodotto finito.

Il vantaggio che potevano trarne i soci al tempo era evidente: far confluire le proprie produzioni verso un luogo comune in cui effettuare la lavorazione diminuendo così i costi derivanti dalla trasformazione dell'uva nelle aziende dei singoli soci. Inoltre, il meccanismo della cooperazione garantiva un rientro sicuro e un vantaggio rilevante in termini di prezzo di conferimento (comunque maggiorato rispetto ai prezzi ottenibili, ai tempi, sul mercato).

¹³³ Si ringrazia CAVIM nella persona del Direttore, il Sig. Cesare Pasini, e del Responsabile Amministrativo, il Dr. Massimo Freguglia, per la grande disponibilità e l'attenzione dedicatami e per le informazioni fornite ai fini del presente studio.

Figura 21: l'anima della cantina: il vino e le persone.



Fonte: sito della cantina, www.cavimimola.it.

La fusione tra le due cantine avvenne nel 1992 e l'intento primario fu sicuramente quello di riuscire a creare una maggior massa critica sul territorio per poter avere un maggior rilevanza in ambito regionale e con essa, maggior visibilità.

La fusione incorporò con se il problema di dove localizzare fisicamente la cantina e i criteri da utilizzare per giustificare la scelta di una località piuttosto che un'altra.

Alla fine la decisione fu presa in relazione all'ammontare fisico degli apporti effettuati dai singoli soci, ossia i quantitativi di uva apportati in relazione alle diverse zone territoriali.

Di conseguenza la sede operativa della cooperativa venne istituita in località Sasso Morelli, a poche centinaia di metri dal centro cittadino, nella antica sede che ospitava la cantina omonima con lieve disappunto dei soci che prima gravitavano intorno all'altra cantina e che si trovavano a dover effettuare trasporti più costosi da zone distribuite geograficamente più lontane rispetto alla precedente cantina di Castelguelfo.

La cooperativa si presenta a mutualità prevalente e quindi senza alcun fine di speculazione privata (ribadito nel titolo II, art.3 dello Statuto) e ha quale scopo "la

*valorizzazione al meglio delle produzioni agricole dei propri soci e la tutela e miglioramento delle condizioni e delle attività dei soci produttori agricoli*¹³⁴.

Ai fini dell'ottenere allo svolgimento di quanto sottolineato nell'oggetto sociale la cooperativa può promuovere la programmazione delle attività dei soci, orientandone la produzione con l'intento di poterne migliorare anche la qualità dei singoli conferimenti.

Sempre nell'art. 3 dello Statuto viene ribadito come la cooperativa possa, anche se non in via primaria, svolgere la propria attività con terzi soggetti esterni, nei limiti però, del requisito di mutualità precedentemente evidenziato.

La cooperativa aderisce alla Confederazione Cooperative Italiane (Confcooperative).

Ribadito lo scopo primario dell'operare della cantina sociale, ossia, la sua *mission*, sembra interessante porre attenzione all'oggetto sociale della stessa. La cantina si occupa della:

1. raccolta, manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione di prodotti agricoli conferiti in misura prevalente dai soci e dei sottoprodotti della vinificazione;
2. assistenza ai soci in tutte le materie connesse allo sviluppo delle imprese agricole dei singoli soci anche tramite la fornitura agli stessi di beni e servizi.

Fra i modi con i quali la cantina può realizzare gli scopi sociali suddetti c'è anche la possibilità di:

- costituire fondi per lo sviluppo tecnologico;
- costituire fondi ai fini di ristrutturazioni aziendali;

¹³⁴ Lo statuto in oggetto è stato approvato dall'Assemblea tenutosi in seduta straordinaria il 29/11/2004.

- costituire fondi per il potenziamento aziendale;
- attuare procedure di programmazione pluriennale per lo sviluppo o per l'ammodernamento aziendale;
- emettere obbligazioni ed altri strumenti finanziari;
- assumere partecipazioni in altre imprese a scopo di investimento;
- ricevere prestiti dai soci.

7.2 La base sociale e il governo

I soci, in data odierna, ammontano a 632, così suddivisi:

- 30 persone giuridiche, tra cui piccole aziende;
- circa 590 persone fisiche principalmente imprenditori agricoli e coltivatori diretti;
- 7 cooperative fuori regione che conferiscono principalmente vino sfuso.

Nello Statuto, all'art. 5 (Soci cooperatori) si precisa come possano assumere la qualifica di soci anche gli imprenditori agricoli, siano essi persone fisiche o giuridiche, che dispongano di prodotti agricoli. Non possono diventare soci coloro che esercitano attività simili o affini a quelle svolte dalla cooperativa.

Inoltre è previsto, in base all'art.6 dello Statuto che si possa costituire una categoria speciale di soci cooperatori che devono possedere le caratteristiche richieste per gli altri soci e che vogliono, però, attuare in modo graduale il loro inserimento all'interno della cooperativa.

Tale categoria di soci non deve mai superare un terzo del numero totale di soci cooperatori e ha diritto di voto solo in merito a deliberazioni relative all'approvazione del bilancio.

Questa categoria di soci, non può, inoltre:

- rappresentare altri soci;

- essere eletta nel Consiglio di Amministrazione della cooperativa;
- beneficiare dei diritti previsti agli articoli 2422 e 2545 bis del c.c..

All'art.16 dello Statuto (Soci sovventori) si specifica come possano essere ammessi, quali soci della cooperativa, anche i soci sovventori i cui conferimenti possono avere ad oggetto denaro, beni in natura o crediti, rappresentati da azioni nominative trasferibili del valore pari a 500 euro ciascuna (il numero minimo di azioni da sottoscrivere è pari a dieci).

Chi intende divenire socio della cooperativa deve inoltrare una richiesta scritta al Consiglio di Amministrazione, indicando:

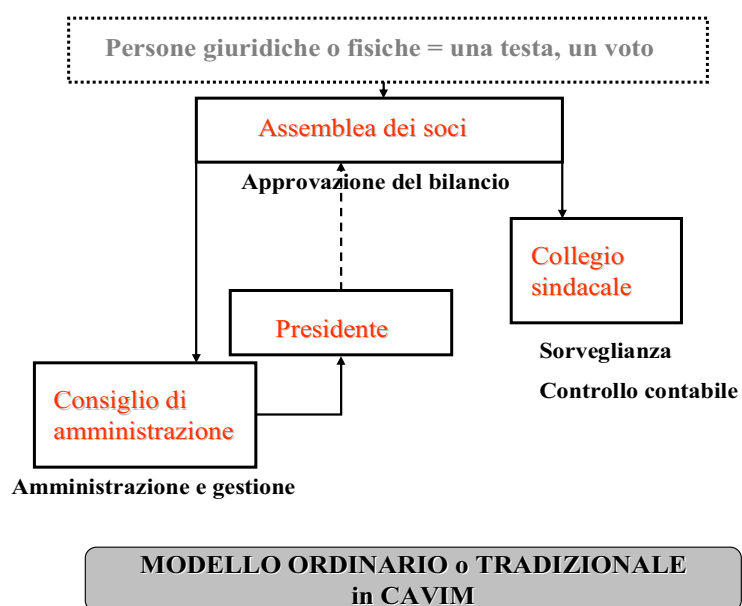
- i dati dell'azienda o della persona fisica che ha deciso di inoltrare la richiesta;
- l'effettiva attività svolta, la condizione professionale del richiedente e le competenze possedute;
- l'ammontare del capitale che ha intenzione di sottoscrivere che non può, comunque, essere inferiore a 36 azioni per un valore complessivo di circa 900 euro (rappresentante una quota fissa che verrà trattenuta nel corso dei cinque anni successivi);
- l'ammontare del capitale che ha intenzione di sottoscrivere che non può, comunque, essere inferiore di circa 3 euro/quintale da calcolare sul conferimento della prima vendemmia all'ammissione e per un massimo di quintali da trattenere nei due anni successivi;
- il luogo in cui si trovano i terreni agricoli e la loro estensione, comprensivi di dati attinenti all'ammontare delle produzioni svolte nel triennio precedente nonché i dati catastali;
- l'impegno al conferimento totale della produzione impegnata in base alle disposizioni presenti sul regolamento interno;

- l'obbligo di comunicare, entro il 31 luglio di ogni anno, la quantità di uva conferita in cantina;
- l'impegno a sottoscrivere eventuali programmi volti alla capitalizzazione della cooperativa.

Le persone giuridiche o persone fisiche che divengono soci, hanno alcuni obblighi che vengono evidenziati all'interno dello Statuto:

1. devono versare interamente il capitale sottoscritto e la tassa di ammissione;
2. devono attenersi a quanto disposto nello Statuto, nel Regolamento Interno e nelle deliberazioni degli organi sociali.

Figura 22: il modello tradizionale in CAVIM.



Il Titolo VII dello Statuto è dedicato agli organi sociali che sono costituiti da:

- Assemblea dei soci;
- Consiglio di amministrazione;
- Collegio dei Sindaci.

Lo schema di governo interno (proposto in figura 22) è quello tradizionale composto da Assemblea dei soci, Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale (organo di controllo). Questo schema è quello maggiormente diffuso in ambito cooperativo ed in generale nel contesto italiano per ameno due fattori: il primo la dimensione delle imprese (e quindi la semplicità del processo gestionale e decisionale interno) ed il secondo la cultura manageriale delle imprese italiane, in particolar modo del contesto riferibile a quello agricolo. Il controllo contabile è esercitato di norma da una società di revisione esterna, mentre per le società che non fanno ricorso al mercato dei capitali e che non devono redigere un bilancio consolidato (come in questo caso) possono richiedere che tale funzione venga svolta dal collegio sindacale.

L'Assemblea, in seduta ordinaria, decide in merito:

- all'approvazione del bilancio di esercizio e la destinazione degli utili;
- alla delibera in merito alle emissioni di azioni per i soci sovventori e sui voti spettanti secondo i conferimenti effettuati dagli stessi;
- alla nomina il Consiglio di Amministrazione;
- alla nomina i Sindaci e il Presidente del Collegio Sindacale;
- all'approvazione dei regolamenti interni;
- alla delibera in merito alla responsabilità di Amministratori e Sindaci;

Il dr. Freguglia ha sottolineato come normalmente, negli ultimi anni, l'Assemblea si sia riunita in media una volta all'anno in sede di approvazione del bilancio di esercizio. L'Assemblea può riunirsi anche in via straordinaria, in tal

caso, si riunisce per deliberare su modifiche da apportare allo Statuto e sugli argomenti previsti dal c.c. all'art. 2365.

In Assemblea hanno diritto di voto coloro che risultano essere iscritti nel libro soci da almeno novanta giorni e che non siano morosi nei confronti della cooperativa nei versamenti delle azioni sottoscritte.

Ciascun socio, indipendentemente dal fatto che sia persona fisica o persona giuridica e dalla quota di partecipazione posseduta, ha diritto ad un solo voto in Assemblea.

E' previsto il meccanismo di delega in Assemblea per un massimo di non più di due soci per ciascun presente.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione che nomina un segretario che può essere scelto anche tra i non soci.

All'Assemblea spetta la stesura del "Regolamento interno di gestione della Cantina Sociale" che viene utilizzato per regolare i rapporti tra i Soci regolarmente iscritti alla cooperativa e tutti i dipendenti.

I punti fondamentali di tale regolamento¹³⁵ vengono brevemente individuati qui di seguito:

- nel Titolo I viene specificata la classificazione delle uve conferite in cantina che vengono così classificate, per ogni partita all'arrivo e allo scarico, dal personale addetto. Le uve conferite vengono così suddivise in 4 categorie: la prima categoria raggruppa tre sottocategorie a seconda della tipologia di denominazione delle uve, il primo gruppo è quello delle uve Doc (Trebiano di Romagna, Sangiovese di Romagna, Sangiovese di Romagna Superiore, Reno Montuni, Reno Pignoletto, Reno Bianco e Colli d'Imola), il secondo delle uve Docg (Albana di Romagna) e il terzo quello delle uve pregiate (quali ad esempio Pinot, Chardonnay, Pignoletto, ecc.);

¹³⁵ Il regolamento in oggetto è l'ultimo vigente ed è stato approvato dall'Assemblea in seduta ordinaria in data 29 novembre 2004 e sostituisce il precedente approvato il 23 maggio 2003.

la seconda categoria raggruppa le uve bianche comuni (si tratta delle uve che non soddisfano i requisiti richiesti per le uve di prima categoria) e le uve anticipate bianche comuni (si tratta di uve idonee alla raccolta anticipata il cui prezzo viene definito annualmente dal Consiglio di Amministrazione); la terza categoria comprende le uve rosse comuni e la quarta categoria le uve di scarto (si tratta di uve che a livello sanitario si mostrano non idonee a rientrare nelle altre categorie precedentemente menzionate o che presentano caratteristiche anomale in misura evidente e che potrebbero rischiare di compromettere una corretta e sana vinificazione);

- le uve che non possono essere utilizzate per la lavorazione perché colpite da malattie possono essere utilizzate come prodotto da acetifico o distilleria;
- il Titolo II disciplina le modalità con cui i soci devono attuare il conferimento in cantina. Vengono così stabiliti dalla direzione tecnica i tempi di conferimento (i giorni, le fasce orarie) per ogni categoria di uva con possibilità, da parte del Consiglio di Amministrazione, di autorizzare il ritiro con modalità diverse. La direzione tecnica verifica e giudica in merito alle caratteristiche igienico-sanitarie delle uve conferite dai soci e le raggruppa nelle categorie precedentemente individuate;
- Il Titolo III definisce le modalità con cui effettuare il trasporto delle uve dai luoghi di produzione fino al reparto vinificazione della cantina; viene stabilito che il costo del trasporto è a carico del socio a meno che il Consiglio di Amministrazione non stabilisca contributi o premi a favore di determinate zone di produzione, allo scopo di uniformare i costi di trasporto tra i soci. Qualora un socio lo richieda la cooperativa può occuparsi del trasporto delle uve con mezzi propri della cantina chiedendo un corrispettivo al socio per il trasporto effettuato;

- il prezzo delle uve da liquidare ai soci viene stabilito dal Consiglio di Amministrazione in relazione ad una serie di elementi e parametri¹³⁶ che, inoltre, effettuerà la liquidazione al socio con dilazioni di pagamento entro il mese di dicembre dell'anno successivo a quello della vendemmia (sono altresì previsti degli acconti nel corso dell'esercizio);
- Nel Titolo V, nelle Disposizioni generali, la cooperativa sottolinea l'applicazione, all'interno della stessa, di un sistema di rintracciabilità (in base alla normativa volontaria UNI 10939) secondo il quale, il socio, deve adempiere a stringenti norme (corretta gestione dei trattamenti antiparassitari, rispetto dei temi di carenza dei trattamenti, utilizzo di mezzi idonei per la raccolta e trasporto del prodotto, ecc.); entro il 31 luglio di ogni anno il socio è tenuto a compilare l'apposito modulo di previsione del conferimento in cui il socio compie una valutazione, il più possibile oggettiva, della quantità e qualità delle uve che andrà a conferire. La cooperativa può poi effettuare controlli sulla veridicità di ciò che è stato dichiarato nella previsione di conferimento.

Il Consiglio di Amministrazione è eletto dall'Assemblea ordinaria dei soci ed è composto, allo stato attuale, da 13 Consiglieri e si riunisce, per deliberare, almeno una volta al mese. Gli Amministratori non possono essere nominati per un periodo superiore a tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

Il Consiglio di Amministrazione discute e delibera, come accaduto in questi anni di attività, principalmente in merito a:

- l'andamento del settore vitivinicolo con particolare riferimento alle quotazioni dei prezzi dell'uva;

¹³⁶ Luogo e data di conferimento, peso netto, varietà, stato sanitario e grado di maturazione, condizionatura, contenuto in zuccheri o in alcool probabile, acidità totale, PH, temperatura, punti colore e qualsiasi altro parametro considerato rilevante dalle vigenti normative in materia.

- alla possibilità di accogliere nuovi soci e all'eventuale recesso dei soci;
- alla possibilità di creare sinergie con altre realtà della zona, cooperative e non.

Gli Amministratori svolgono tutti i compiti connessi alla gestione della società con esclusione dei compiti assegnati all'Assemblea. All'interno dello Statuto è precisato come ogni sessanta giorni gli organi delegati debbano riferire al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale su come si stia svolgendo la gestione della cooperativa e la sua probabile previsione per il futuro e riferire anche sulle operazioni e i fatti di maggior rilievo dell'operare della cooperativa.

Il Collegio Sindacale è costituito dal Presidente, nominato dall'Assemblea ed è composto da tre membri effettivi. I sindaci restano in carica per tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

Tabella 30: le problematiche di governo che si presentano all'interno della cooperativa CAVIM.

Problematiche di governo emerse in CAVIM

1. Ridotta frequenza delle riunioni dell'Assemblea
 2. Ridotta cultura economica dei soci
 3. Mancanza di competenza dei soci che attuano il governo
 4. Governo orientato ai soli soci e non anche ad interlocutori esterni
 5. Lentezza del processo assembleare
-

L'assumere decisioni in Assemblea e nel Consiglio di Amministrazione comporta, a volte, nei gruppi cooperativi, alcune problematiche di governo.

Come si evince dalla tabella 30 le principali problematiche di governo emerse, in particolare, in questi anni di attività all'interno della cooperativa CAVIM sono principalmente riferibili a:

1. ridotta frequenza delle riunioni dell'Assemblea; il che determina evidenti ricadute in termini di confronto tra i soci che si trovano a dover decidere solo su questioni ordinarie (come l'approvazione del bilancio);
2. ridotta cultura economica dei soci in quanto si sono specializzati in attività connesse all'agricoltura stessa il che si riflette evidentemente anche sui livelli di apertura all'innovazione nei rapporti della cooperativa con il mercato e con i suoi clienti e nel modo di operare internamente della stessa;
3. mancanza di competenza dei soci che attuano il governo perché comunque vengono scelti dalla base sociale che, come detto precedentemente, risulta essere ancorata ad una formazione non economica;
4. un governo che mostra deboli segni di apertura verso l'esterno, verso altri interlocutori;
5. la lentezza del processo assembleare e decisionale in genere soprattutto riferibile a decisioni su cambiamenti strutturali della cooperativa e all'innovazione della stessa sono un grande problema per CAVIM. Una probabile causa della lentezza del processo e della difficoltà di assumere decisioni che comportino cambiamenti strutturali interni alla cooperativa potrebbe essere la mentalità che un po' affligge tutto il settore dell'agricoltura che si trova ad affrontare un livello di rischio connaturato alla tipologia di attività svolta più elevato rispetto ad altre tipologie di imprese. Questo giustificherebbe il fatto che la propensione al rischio imprenditoriale legato alla gestione venga "soffocato" da quello "ambientale" che già grava su questo tipo di attività. CAVIM, però, negli

ultimi anni, dopo una lunga fase di discussioni interne, ha dato vita ad alcuni cambiamenti decisivi per la cantina stessa..

Dall'altro lato però, appare opportuno anche menzionare gli aspetti positivi del governo della cooperativa, evidenziato in tabella 31.

Venendo all'organigramma di CAVIM, presente in figura 23, questo si presenta suddiviso per funzioni, ossia principalmente:

- funzione produzione e controllo qualità;
- funzione amministrativa;
- funzione commerciale.

Tabella 31: aspetti positivi di governo in CAVIM.

Aspetti positivi di governo emersi in CAVIM

1. Amministratori delegati che non svolgono anche funzioni di direttore e/o presidente
 2. Non eccessiva libertà decisionale lasciata ai principali organi societari
 3. Frequenza delle riunioni del Consiglio di Amministrazione
 3. Consiglio di Amministrazione che non attua solo la ratifica delle decisioni ma bensì è propositivo
-

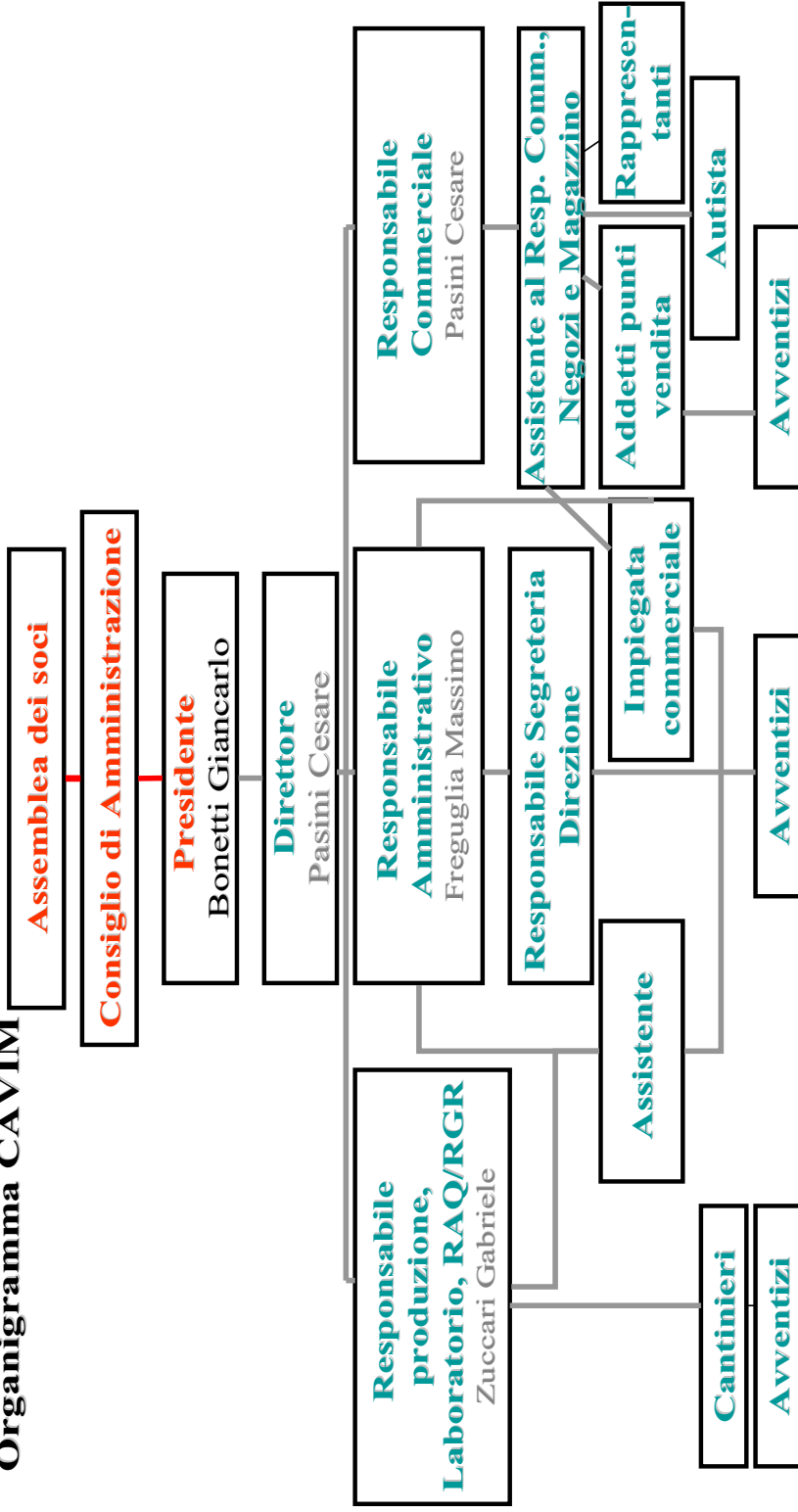
I tre responsabili di funzioni dipendono direttamente dal Direttore Generale che ha compiti di supervisione e di indirizzo delle attività dei singoli responsabili.

Il numero di dipendenti è pari ad un totale 19¹³⁷ di cui 7 con funzioni impiegatizie, 8 operai a tempo indeterminato e 4 operai a tempo determinato (personale avventizio necessario soprattutto in periodo di vendemmia).

¹³⁷ I dati provengono dal bilancio di esercizio chiuso il 31 luglio 2006 (esercizio 01/08/05-31/07/06).

I dipendenti non sono anche soci della cooperativa, elemento importante che garantisce la neutralità e l'indipendenza dell'operare e della gestione quotidiana della cantina.

Organigramma CAVIM



7.3 Il sistema informativo

La CAVIM predispone annualmente il bilancio di esercizio. L'esercizio sociale va dal 1 agosto al 31 luglio di ogni anno.

Così come recita l'art.22 dello Statuto sociale *“al fine di ogni esercizio sociale l'Organo Amministrativo provvede alla redazione del progetto di bilancio. In sede di redazione del progetto di bilancio il Consiglio di Amministrazione determina altresì l'importo della trattenuta sul prezzo di conferimento, a copertura finanziaria dei debiti contratti per la realizzazione di investimenti produttivi che non potrà essere superiore al 5% annuo del prezzo finale di liquidazione; la trattenuta, che costituisce speciale dilazione di pagamento del conferimento infruttifera e indisponibile per il socio, viene ripartita tra i soci in proporzione alla quantità e alla qualità del prodotto conferito, in conformità alle norme regolamentari preventivamente approvate dall'Assemblea, che ne determina durata, tempi e modalità di rimborso”*.

Inoltre l'Assemblea che ha il compito di approvare il bilancio delibera anche in merito alla destinazione degli utili indirizzandoli:

- a riserva legale indivisibile in misura non inferiore al 30%;
- al fondo mutualistico per la promozione e sviluppo della cooperazione;
- a rivalutazione del capitale sociale;
- ad eventuali dividendi in misura non superiore al limite stabilito per le cooperative a mutualità prevalente;
- ad eventuali riserve indivisibili;
- ad eventuali riserve divisibili tra i soci non operatori.

In sede di redazione del bilancio il Consiglio di Amministrazione stabilisce il prezzo di liquidazione dei prodotti agricoli conferiti dai soci nell'esercizio. La valorizzazione avviene in base ai risultati della gestione pari a:

$$\begin{aligned} & \text{VALORIZZAZIONE} \\ & \text{DEL CONFERIMENTO} \\ & \text{DEL SOCIO} = \\ & (\text{RICAVI VENDITA PRODOTTI OTTENUTI} + \\ & \text{PROVENTI ACCESSORI}) - \\ & (\text{COSTI GESTIONE} + \text{ONERI ACCESSORI}) \end{aligned}$$

La ripartizione avviene tra i soci in proporzione:

- alla quantità del prodotto conferito;
- alla qualità del prodotto conferito.

Il bilancio chiuso al 31 luglio 2006 ha mostrato un utile pari a € 1.498.313 aumentato rispetto all'anno precedente in cui si mostrava, alla data di chiusura, una situazione di pareggio.

La cooperativa soddisfa il criterio della prevalenza in quanto il rapporto di scambio mutualistico intrattenuto con i soci supera il livello di scambio con terzi soggetti esterni alla base sociale.

I costi relativi alle materie prime e prodotti conferiti dai soci ammontano complessivamente a € 3.559.445 ossia l'87,57% dei costi complessivamente sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi che ammontano, nel complesso, a € 4.064.425 (lo scambio con soggetti terzi è quindi risultato essere pari a € 504.980).

Nel corso dell'anno la cooperativa ha ampliato il proprio impianto vitivinicolo i cui costi sono risultati incidenti per il 61% sul totale dei costi di impianto ed

ampliamento presenti in Stato Patrimoniale. Gli altri costi di impianto ed ampliamento sono derivati da:

- lo sviluppo di un piano di marketing per lo sviluppo della vendita diretta (6%);
- costi diretti l'ampliamento della portata energetica (24%);
- costi riferibili ad un progetto per l'ottenimento di un contributo per credito d'imposta (9%).

La cooperativa detiene alcune partecipazioni non di controllo in altre società (vedi tabella 32).

Tabella 32: le partecipazioni di CAVIM in altre società.

Società	Sede legale	Quota posseduta (valori espressi in €)
CAVIRO S.c.a.	Faenza	467.334
CICA S.c.r.l.	Bologna	516
C.S.A.	Bologna	516
CON.FI.BO.	Bologna	100
CANTINA Soc. CESENA	Cesena	80
INDICOD	Milano	1.240
CONAI	Milano	5
Totale		469.791

Fonte: bilancio di esercizio CAVIM, 2006.

La cooperativa risulta essere principalmente indebitata con gli istituti di credito per il 54% rispetto al totale dei debiti iscritti in bilancio, la rimanente parte deriva principalmente da debiti verso fornitori per il 25% e debiti verso i soci per finanziamenti vari, 17,5%.

Il prospetto sintetico di stato patrimoniale indicante la situazione della società è presentato in tabella 33.

Per quanto riguarda le voci di conto economico è opportuno sottolineare come tra i costi di produzione che compaiono sul conto viene inserito anche il costo della

materia prima che costituisce la remunerazione dei soci per il prodotto conferito in cooperativa, il che toglie valore al risultato che determina la differenza tra il valore e il costo della produzione.

Tabella 33: Situazione patrimoniale della CAVIM al 31 luglio 2006.

	31/07/2006 (valori espressi in €)	%	31/07/2005 (valori espressi in €)	%
ATTIVITA'	17.001.876	100	16.461.474	100
PASSIVITA'	13.660.782	80	14.856.003	92
PATRIMONIO NETTO	3.341.094	20	1.605.471	8
A PAREGGIO	17.001.876	100	16.461.474	100

Fonte: relazione del Consiglio di Amministrazione CAVIM, 2006.

Per quanto riguarda il prospetto di Conto Economico si evince quanto presente in tabella 34.

Tabella 34: Conto Economico della CAVIM al 31 luglio 2006.

	31/07/2006 (valori espressi in €)	31/07/2005 (valori espressi in €)
Valore della produzione	6.549.242	7.755.145
Costi della produzione	6.338.199	7.483.195
Gestione finanziaria	(251.326)	(254.885)
Gestione straordinaria	1.579.501	1
Imposte	40.905	17.065
Risultato di esercizio	1.493.313	0

Fonte: relazione del Consiglio di Amministrazione CAVIM, 2006.

Nella relazione del Consiglio di Amministrazione si rende noto come nel corso della gestione dell'anno 2005/06 si siano verificati alcuni eventi straordinari come l'investimento del nuovo stabilimento vitivinicolo che hanno generato una valorizzazione del conferimento minore rispetto agli anni precedenti.

Si evidenzia, inoltre, come la vendita al dettaglio, nel corso dell'esercizio, sia diminuita a seguito della grande concorrenza verificatosi nel settore vitivinicolo e dalla continua contrazione dei consumi di vino che si sono registrati su scala nazionale (sono diminuite dell'11% in termini di quantità e del 14% in termini di valore). Per far fronte a tale situazione si è deciso di intervenire con promozioni di prodotto mirate ed altre strategie di marketing.

Nel corso dell'esercizio è stato conferito:

- circa il 45% della propria produzione a Ca.vi.ro.;
- dal 25 al 35% è stato conferito agli imbottigliatori;
- il restante è stato venduto a piccoli clienti e ai distributori di bevande (Gruppo Partesa e Dorica).

La ripartizione dei ricavi e delle vendite per area geografica viene riassunta in tabella 35).

Tabella 35: La ripartizione dei ricavi in relazione alla tipologia di prodotto e all'area geografica di pertinenza.

Tipologia di prodotto	Italia (valori espressi in €)	Paesi UE	Totale
Vino	5.790.286	12.722	5.803.008
Mosto	355.043	0	355.043
Vinaccia e feccia	149.883	0	149.883
Prodotti diversi	42.356	123	42.479
Totale	6.337.568	12.845	6.350.413

Fonte: bilancio di esercizio CAVIM, 2006.

Il sistema di contabilità che utilizza la cooperativa è quella semplificata data anche la semplicità della struttura organizzativa e della gamma produttiva costituita da un'unica linea di prodotto.

Per la formulazione del prezzo di vendita si ricorre principalmente al prezzo di mercato.

La cooperativa ha cercato, nel corso dell'anno, di contenere e razionalizzare i costi con particolare riferimento a quelli di trasformazione e quelli riguardanti il personale e di controllare le dinamiche della gestione finanziaria cercando di conseguire redditività delle giacenze di cassa, visti anche gli investimenti effettuati.

Da quest'anno, inoltre, la cooperativa predispone un budget finanziario di cassa per riuscire a cogliere i flussi monetari che si manifesteranno nell'anno di budget ossia le entrate (sono collegate principalmente ai ricavi di esercizio, al realizzo di investimenti e forme di finanziamento eterne) e le uscite di cassa (sono collegate principalmente ai costi di esercizio, ad investimenti, al rimborso di debiti o di capitale proprio).

Il budget di cassa diviene un importante strumento perché permette alla cooperativa di rilevare i collegamenti esistenti tra due dinamiche non esattamente coincidenti: la dinamica economica (costi e ricavi) e la dinamica monetaria (uscite e entrate).

Tabella 36: un possibile prospetto di budget di cassa.

Voci	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese n
Saldo iniziale					
Entrate					
▪ Vendite					
▪ Affitti					
▪ Realizzo investimenti					
▪					
Uscite					
▪ Acquisti					
▪ Mano d'opera					
▪ Imposte					
▪					
Saldo mensile					
Saldo progressivo					

Lo strumento permette, infatti, di verificare in tempo la disponibilità dei mezzi liquidi occorrenti per riuscire a fronteggiare le proprie uscite. Le varie voci in

entrata e in uscita dovranno essere inserite in un prospetto simile a quello presentato in tabella 36 in cui è opportuno considerare lo sfasamento temporale tra le operazioni ed i corrispondenti incassi e pagamenti; pertanto è opportuno fare riferimento ai termini di incasso dei crediti verso i clienti, di pagamento dei debiti verso i fornitori e così via.

La cooperativa non predispone report sull'attività svolta e non utilizza la Balanced Scorecard.

**“IL CONTROLLO MULTIDIMENSIONALE DELLE
PERFORMANCE NELL’AZIENDA COOPERATIVA:
LA BALANCED SCORECARD”**

8.1 *Il passaggio dall’era industriale all’era dell’informazione e le performance della cooperativa....244*

8.2 *La BSC: finalità e contenuti del modello....247*

8.3 *Il modello della BSC applicata alla cooperativa vinicola: l’esperienza di Ca.vi.ro.....254*

*“You can manage what you can’t measure.
You can’t measure what you can describe ”*

Kaplan, Norton, Strategy maps.
Converting intangible assets into tangible outcomes, 2004

8.1 *Il passaggio dall’era industriale all’era dell’informazione e le performance della cooperativa*

Le imprese hanno subito, nel corso del secolo, una evidente e rivoluzionaria trasformazione tanto che Robert e Kaplan nel loro *“Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione”* parlano e identificano questi cambiamenti come il passaggio, scandito da varie fasi, dall’era industriale all’era dell’informazione.

L’era industriale era stata caratterizzata da realtà aziendali quali la General Motors, la DuPont, la Matsushita, la General Eletttric nelle quali erano stati ideati modelli di valutazione delle performance economico-finanziarie rivolte a valutare, ad esempio, il ritorno sul capitale investito piuttosto che la rotazione delle vendite (ideato proprio dalla DuPont). I modelli di analisi erano, in altri termini, sempre diretti a valutare il valore creato, soprattutto a beneficio degli azionisti con metodi per lo più di natura contabile e quindi tradizionali.

Intorno agli anni sessanta, anni che segnarono l’avvento dell’era dell’informazione, molte società di servizi (trasporti, infrastrutture, finanza, sanità,

comunicazione, ecc.) vennero, però, liberalizzate e privatizzate e questo creò le condizioni di cambiamento del contesto ambientale che determinò la richiesta di nuove capacità competitive e di nuovi metodi contabili per la loro misurazione.

Ci fu, quindi, il passaggio dalla valorizzazione dei soli beni reali alla volontà di procedere alla considerazione e alla corretta valutazione della componente immateriale. Si comprese, cioè, che i beni immateriali erano importanti per le aziende perché consentivano di (Norton e Kaplan, 1994):

- stabile con i clienti rapporti di fedeltà duraturi nel tempo e di servire nuovi segmenti di clientela e nuove aree di mercato nel modo migliore possibile (con efficacia ed efficienza);
- proporre servizi e prodotti innovativi per rispondere alle esigenze dei clienti;
- produrre prodotti e servizi personalizzati di qualità elevata a basso costo e a breve termine;
- creare motivazione dei dipendenti per migliorare la qualità del processo e i tempi di risposta;
- sfruttare al meglio i sistemi informativi.

I due studiosi hanno, fra l'altro, sintetizzato i fattori che hanno generato, con l'avvento dell'era dell'informazione, cambiamenti nei contesti competitivi e che sono sintetizzabili in alcuni presupposti operativi, elencati brevemente in tabella 37.

Tabella 37: I presupposti operativi: dall'era industriale all'era dell'informazione.

Presupposti operativi	ERA INDUSTRIALE (1850-1975 circa)	ERA DELL'INFORMAZIONE (dal 1975 in poi)
1-FUNZIONI INCROCIATE	specializzazione funzionale	business integrato
2-RAPPORTI CON CLIENTI E FORNITORI	transazioni dirette cliente- fornitore	sistema integrato per la gestione dei rapporti tra cliente e fornitore

3- SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI	prodotti e servizi a basso costo	prodotti e servizi personalizzati ad alta differenziazione e a basso volume
4-SCALA GLOBALE	Operazioni su scala locale	Operazioni su scala globale
5-INNOVAZIONE	Ciclo di vita dei prodotti lunghi	Ciclo di vita dei prodotti brevi
6-CAPITALE UMANO	Divisione dei dipendenti in due gruppi: manager e tecnici da un lato e addetti alle funzioni operative dall'altra	Valorizzazione del capitale umano in ogni sua forma e importanza dei processi di addestramento e formazione
7-QUALITA'	Orientamento al prodotto standardizzato e di bassa qualità	Management della qualità totale
8-GESTIONE DEI COSTI	Gestione dei costi sulla base dei prodotti o dei centri	Gestione dei costi sulla base delle attività

Con l'era dell'informazione si è, quindi, passati dalla standardizzazione dei prodotti (tipica dell'era industriale) all'offerta di prodotti e servizi sempre più personalizzati per le varie tipologie di clientela cercando di limitare l'incidenza dei costi grazie alla possibilità di attuare operazioni ad alta differenziazione e a basso volume. L'era dell'informazione ha generato, infatti, processi operativi interni alle aziende capaci di combinare i benefici della specializzazione (legata alla competenza funzionale) con la rapidità, l'efficienza e la qualità dei processi. Questo parallelamente al determinarsi di una revisione dei tradizionali strumenti di rendicontazione economico-finanziaria rappresentanti modelli di contabilità elaborati nel passato per contesti notevolmente diversi rispetto a quelli attuali. *“Questo anche se quei antiquati modelli di reporting finanziario vengono ancora usati dalle imprese dell'era dell'informazione nel tentativo di costruire beni e capacità all'interno dell'organizzazione, e di forgiare collegamenti e alleanze strategiche con una terza parte”* (Norton, Kaplan, 1994).

8.2 La BSC: finalità e contenuti del modello

La Balanced Scorecard¹³⁸ nacque grazie al contributo di Norton e Kaplan apparso su la rivista Harvard Business Review nel numero di gennaio-febbraio 1992, dal titolo *“The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”*.

I due studiosi si proponevano di elaborare un sistema capace di correlare la strategia dell'azienda, che prevedeva un orientamento focalizzato sul lungo termine, con le azioni e le operazioni che la stessa svolgeva in un arco temporale più ristretto. Sottolineando come, da studi precedenti sul tema, sia risultato che la maggior parte delle aziende faticava a creare interdipendenze tra la strategia perseguita e le modalità per attuarla giorno dopo giorno.

Lo studio, quindi, nacque con l'intento di dare risposta ai tanti problemi emersi nelle aziende in tema di coordinamento tra strategia, sistema informativo e modalità di misurazione dei risultati e di valutazione delle performance. Questo sapendo che le sole misure di natura economica e finanziaria si presentavano limitate e limitanti ai fini della valutazione dei risultati perseguiti e perseguibili e del posizionamento strategico di un'azienda.

Kaplan e Norton hanno proposto un sistema multidimensionale di valutazione delle performance che incorpora al suo interno indicatori monetari e non monetari, di natura quantitativa e qualitativa, cercando di elaborare un sistema il più possibile corrispondente alla necessità di valutare i risultati ottenuti dalle aziende e suddivisibili, secondo lo schema proposto, in quattro prospettive, cercando così di creare per i manager *“un sistema di riferimento completo che traduce gli obiettivi strategici di un'azienda in un insieme coerente di misure della performance”* (Kaplan, Norton, 1994).

¹³⁸ Per un ulteriore approfondimento sull'argomento si veda: *“Controllo di gestione nelle aziende non profit, pubbliche e sanitarie. Verso una comunicazione multidimensionale”*, M.Santi, Egea, 2002; *“Il grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca”*, A. Bubbio, Luic Papers, Serie economia aziendale n.159, 2004; *“Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni”*, A. Bubbio, Amministrazione & Finanza Oro, n.1, 2000;

Secondo anche altri studiosi che hanno affrontato il tema in questione risulterebbe essere evidente come i modelli contabili e i tradizionali indicatori di matrice economico-finanziario atti a elaborare e strutturare il bilancio di esercizio e il budget non sono in grado di riflettere in maniera completa e con grado di dettaglio quelle che risultano essere le performance aziendali. In realtà, nelle aziende che operano in mercati altamente competitivi e con elevata incertezza e in cui le variabili intangibili assumono sempre più peso l'approccio contabile risulta essere insufficiente e non ci permette di cogliere il valore reale del patrimonio aziendale soprattutto ai fini dell'ottenimento e del mantenimento nel tempo del vantaggio competitivo (Bubbio, 2004).

Se, così come sottolineato nei capitoli precedenti, anche nelle cooperative vinicole è opportuno che siano presenti sistemi di controllo (tenuta della contabilità analitica, budgeting e reporting) molto spesso questi non bastano (a causa dell'ambiente competitivo eccessivamente instabile, della maggiore complessità gestionale, ecc.) e si necessita dell'implementazione di un sistema che abbracci anche altre variabili capaci di poter fungere da guida e da indirizzo per la gestione futura sempre più correlata alla prospettiva strategica.

Uno strumento come la Balanced Scorecard permette così al management cooperativo di:

- considerare i diversi profili di analisi della misurazione cercando di coglierne le relazioni che scaturiscono tra i diversi elementi (aspetto di multidimensionalità);
- rendere noto all'interno dell'azienda la mission e vision perseguita (la loro esplicitazione deriva dalla volontà di condivisione che è insito nello strumento stesso);
- collegare la visione dell'azienda con una visione più generale connessa all'ambiente di riferimento in cui opera, il mercato, il settore, i diversi concorrenti, ecc;
- supportare la strategia anche mediante azioni concrete;

- verificare che gli obiettivi di ogni singola area siano coerenti con la strategia globale o di una singola area strategica d'affari;
- cogliere la complessità della gestione cooperativa e anche gli aspetti più difficilmente misurabili quali innovazione di prodotto e di processo, ecc.

Nell'ottemperare a quanto evidenziato in tali punti, lo strumento, secondo l'ottica di approfondimento dei due studiosi, è costituito in base a quattro ben definite prospettive, fra loro collegate e coordinate¹³⁹ anche definibili come quattro "dimensioni del controllo" (Santi, 2002):

1. *la prospettiva economico-finanziaria*. All'interno di questo angolo prospettico si trovano le misure economiche che rappresentano un valido aiuto per sintetizzare, mediante dati di natura quantitativa, le conseguenze economiche delle iniziative intraprese dall'azienda. Le misure della performance economico-finanziaria ci permettono di verificare se la strategia di una società sia efficace e contribuisca al miglioramento effettivo delle performance aziendali. Quali risultano essere i parametri economico-finanziari che possono essere considerati importanti nelle aziende? Per citare qualche esempio: la redditività (del capitale investito, del capitale operativo, ecc.) o il valore economico aggiunto, l'incremento delle vendite o la produzione di cash flow. Questa prospettiva, oltre ad essere quella più facilmente misurabile e quella più tradizionalmente usata nel passato dalle aziende¹⁴⁰, permette di porre enfasi sui

¹³⁹ "A number of methodologies are being developed for balanced score card. These are supported by heavy data mining exercises and by system integration implementations. Most implementations generally aim to derive and apply measures in four, balanced categories. These are internal processes, customers, learning/growth and finance. When value based management is linked with balanced scorecards, future value becomes a key performance measure" (Wolstenholme E., 1998).

¹⁴⁰ "La diffusione periodica dei bilanci e dei report economico-finanziari tradizionali deve continuare a svolgere un ruolo essenziale nel rammentare ai dirigenti che i progressi nella qualità, nei tempi di risposta, nella produttività e nella creazione di nuovi prodotti sono semplici mezzi per raggiungere il fine, e non il fine in sé. Progressi del genere possono apportare benefici ad un'impresa soltanto quando si possa tradurre in aumenti delle vendite, riduzione delle spese o migliore sfruttamento di dei beni patrimoniali" (Norton, Kaplan, 1992).

rapporti di causa-effetto che vengono programmati e costantemente controllati attraverso la scheda e che devono proprio essere collegati tra loro tramite tali “pacchetto” di misure economico-finanziario. E’ finalizzata principalmente a monitorare e valutare il rapporto tra l’organizzazione e gli azionisti e/o a tutti gli interlocutori esterni dell’impresa (tra cui anche il pubblico degli utilizzatori del bilancio, qualora si consideri tale prospettiva anche nel contesto del non profit);

2. *la prospettiva della clientela.* Il management deve individuare i segmenti della clientela e del mercato in cui vuole che l’azienda mantenga e rafforzi il proprio vantaggio competitivo e le corrispondenti misure delle performance delle unità di business nei segmenti individuati. Quali misure possono rientrare in questa prospettiva? La soddisfazione e la fidelizzazione della clientela, la capacità di acquisire nuovi clienti, il livello di redditività delle diverse categorie di clienti, la quota di mercato e il profitto nei segmenti prescelti. Questa prospettiva risulta essere fondamentale per consentire al management di strutturare una strategia sempre più orientata al mercato e alla clientela per poter così assicurare congrui margini di profitto della propria attività. Qui rientrano anche gli aspetti qualitativi del prodotto offerto dall’azienda sul mercato, quali ad esempio i tempi di attesa per la consegna del prodotto, il livello di personalizzazione, l’immagine, ecc. Questa prospettiva interessa i rapporti che l’impresa instaura con il mercato e il legame tra la strategia globale dell’impresa e i rapporti con la propria clientela.
3. *la prospettiva dei processi aziendali interni.* Il management ha il compito di individuare i processi interni che rivestono importanza per l’azienda e che l’azienda deve utilizzare per poter conquistare il proprio vantaggio rispetto ai concorrenti sul mercato. Si tratta di processi aziendali interni che consentono da un lato di creare proposte di valore per i clienti e anticipare i loro bisogni (impattando quindi sui livelli di soddisfazione della clientela) e dall’altro di soddisfare le aspettative degli azionisti di ottenere ottimi risultati economici (e

quindi di poter raggiungere obiettivi economici ottimali per l'azienda). Questo approccio è notevolmente diverso rispetto a quelli più tradizionali in cui si aspira al volere monitorare e migliorare processi aziendali già esistenti; qui, infatti, si cerca di pensare alla possibilità di introdurre in azienda processi gestionali innovativi (quindi non sempre precedentemente presenti all'interno dell'organizzazione) che possano essere essenziali per il successo della strategia aziendale. Le misure¹⁴¹ riguardano il grado di innovazione, l'efficacia operativa, il servizio post-vendita che devono essere coerenti con la tipologia di attività e la strategia globale dell'azienda.

4. *la prospettiva dell'apprendimento e della crescita.* Si tratta di considerare l'infrastruttura che l'azienda deve possedere per poter aspirare allo sviluppo, crescita e miglioramento dell'azienda nel lungo periodo; se, infatti, le altre prospettive possono supportare la crescita dell'azienda nel momento attuale e per il futuro, questa prospettiva, invece, serve per orientare e consolidare l'azienda nel lungo termine. L'apprendimento e la crescita dell'azienda devono derivare fondamentalmente dal personale interno all'organizzazione, i sistemi e le procedure organizzative. *“Gli obiettivi economico-finanziari, della clientela e dei processi interni compresi nella scheda di valutazione bilanciata rivelano in genere un notevole divario fra le disponibilità correnti di personale, sistemi e procedure e quelle che sarebbero richieste per ottenere un netto miglioramento delle performance. Per eliminare questo divario, le imprese dovranno investire nell'aggiornamento e nella qualificazione professionale dei dipendenti, potenziare sistemi e tecnologia dell'informazione, verificare che procedure e prassi organizzative siano in linea con gli obiettivi esposti nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita della scheda di valutazione bilanciata”* (Norton, Kaplan, 1992). Poiché gli aspetti legati alla motivazione del personale, alla soddisfazione dei dipendenti, alla produttività e al grado di

¹⁴¹ Tra gli indicatori che potrebbero essere utilizzati in questa prospettiva vi è ad esempio il tasso di efficienza del ciclo di lavorazione effettivo dato dal rapporto tra il tempo di lavorazione e il tempo di attraversamento (throughput) (Santi, 2002).

fedeltà del lavoratore sono difficilmente misurabili le aziende molto spesso sottovalutano l'importanza di queste variabili che invece risultano essere fondamentali nell'ottica della costruzione e dell'implementazione della scheda di valutazione bilanciata.

Ogni singola azienda adatterà la scheda di valutazione bilanciata in relazione alle proprie caratteristiche interne, ai propri aspetti di specificità strategica, operativa, gestionale, collegando così gli indicatori secondo relazioni di causa-effetto.

All'interno della scheda sono presenti indicatori di risultato e indicatori di tendenza (o anche definiti *driver*). I primi indicano i risultati che l'azienda ha ottenuto o quelli che vorrà ottenere per il futuro, i secondi sono indicatori definiti anche mobili in quanto ci permettono di ottenere informazioni e valutare come le strategie poste a monte si stiano sviluppando con successo.

Dall'integrazione delle prospettive precedentemente individuate si devono declinare dalla strategia prima gli obiettivi e successivamente gli indicatori, a questi dovranno poi essere associati ai target-obiettivo, ossia i risultati ai quali si deve pervenire.

Il passaggio fondamentale è quello che si realizza dalla scelta della strategia alla scelta degli indicatori in quanto la loro struttura deve riflettere ed essere coerente con gli obiettivi strategici definiti a monte.

Dalla costruzione della scheda di valutazione bilanciata si può facilmente passare alla creazione di una mappa strategica capace di rendere esplicite le ipotesi implicite insite nella strategia.

Definito, quindi, che cosa si intende per Balanced Scorecard e quali sono le sue caratteristiche fondamentali della sua costruzione e del suo funzionamento ci si chiede se potrebbe essere utilizzato anche nel contesto dell'azienda cooperativa e particolarmente della cooperativa vincola.

Qualora fosse possibile costruire uno strumento multidimensionale simile adattabile al contesto cooperativo si devono considerare tutte le prospettive di analisi individuate o si può procedere alla modificazione di alcune e all'inclusione di altre in relazione al contesto operativo in oggetto?

Ciò che si intende fare è quindi in primis, verificare la modalità di applicazione di uno strumento di questo tipo all'interno della cooperativa vinicola basandosi anche sulle informazioni ottenute dall'unica cooperativa vinicola che, allo stato attuale e basandomi sui risultati ottenuti dalla presente ricerca, utilizzerebbe lo strumento in oggetto, secondariamente proporre, non presupponendo alcuno sforzo generalizzabile, un modello di Balanced Scorecard che possa essere conforme all'attività di governo e controllo strategico della cooperativa vinicola.

8.3 Il modello della BSC applicata alla cooperativa vinicola: l'esperienza di Ca.vi.ro¹⁴²



CAVIRO ossia “Cooperative Agricole Vitifrutticoltori Italiani Riuniti Organizzati” fu fondata nel 1966, come consorzio di cooperative a cui, in fase di fondazione, aderirono nove cantine sociali romagnole.

Durante i primi anni di attività il consorzio si occupò principalmente dell'attività commerciale per iniziare solo successivamente, nel 1973, la vera e propria attività produttiva. Con particolare riferimento alla trasformazione dei sottoprodotti della vinificazione, potendo così recuperare la feccia e la vinaccia che rappresentavano scarti di lavorazione che precedentemente risultavano essere inutilizzati ed a cui si legavano anche costi per lo smaltimento successivo.

Nel 1978 il consorzio acquistò lo stabilimento di una realtà produttiva già esistente, la Calpo, e cominciò la produzione di mosto concentrato rettificato divenendo, in quegli anni, il primo impianto industriale europeo dedicato a tale produzione.

In quegli anni il consorzio cooperativo crebbe sempre più manifestando una necessità sempre maggiore di investire a monte e a valle del processo (mediante strategie di integrazione verticale). Venne per ciò acquistata, nel 1985, la cooperativa forlivese Corovin grazie alla quale CAVIRO iniziò ad occuparsi anche delle fasi di imbottigliamento e di conservazione del vino in brik.

Nel 1989 fu acquisito il controllo di due società che producevano acido tartarico e acido citrico (CAVIRO è oggi una delle aziende leader nella produzione di acido tartarico naturale).

Il settore vino rappresentava ancora l'attività principale di CAVIRO costituendone il vero e proprio *core business*. Nel 1992 il consorzio riuscì ad acquisire Poggese e nel 1996 Castellino assicurandosi una posizione di primo piano

¹⁴² Si ringrazia Caviro nella persona del dr. Carlo Monari, responsabile Sistemi Informativi per la disponibilità e l'attenzione dedicatami e per le informazioni fornite ai fini del presente studio.

nel panorama nazionale della produzione di vino da tavola, grazie anche ad un forte collegamento con il mondo della grande distribuzione organizzata.

Nel 1995, CAVIRO iniziò la costruzione di un impianto unico in Europa per la produzione di compost, con l'intento di voler diversificare il proprio campo di attività.

La base sociale di CAVIRO è attualmente costituita da 46 soci, così suddivisi:

- 34 cantine sociali che conferiscono le uve; si tratta di un ammontare di ben 35.000 viticoltori rappresentanti una superficie totale di 39.000 ettari che producono 5.000.000 quintali di uva;
- 7 cantine sociali che conferiscono i sottoprodotti delle loro lavorazioni;
- 2 consorzi vitivinicoli;
- 2 cooperative ortofrutticole;
- 1 socio sovventore.



Nonostante la base sociale sia effettivamente ampia CAVIRO ha la possibilità di sapere con certezza da dove proviene la materia prima (grazie al sistema interno di tracciabilità) e di mantenere un buon standard qualitativo (grazie all'ammontare costante sia nel tempo che nella quantità delle uve conferite e la presenza della rappresentanza di una vasta gamma di vitigni).

La CAVIRO ha iniziato a pensare alla possibilità di introdurre uno strumento di controllo strategico integrato agli inizi del 2002, anno in cui la Direzione Generale del gruppo cominciò a valutare l'ipotesi di rivedere l'intera strategia e di riorganizzare così gli orientamenti competitivi delle due principali aree strategiche d'affari aziendali.

Nella costruzione dello strumento e nella sua implementazione la CAVIRO è stata supportata dall'aiuto della società di consulenza "Tesigroup Consulting SpA", partner per l'Italia di Balanced Scorecard Collaborative.

Il progetto è iniziato nel corso del 2003 e la sua prima applicazione all'interno dell'organizzazione è avvenuta dal 2004. Da allora lo strumento è stato implementato e ne è stata valutata l'efficacia mostrando validi risultati sia in termini di performance interna che di efficacia nel perseguimento degli obiettivi strategici delineati in sede di progettazione iniziale.

Sono state individuate, all'interno del gruppo, due principali aree strategiche d'affari coincidenti con le due principali divisioni del gruppo:

- divisione vino;
- divisione distilleria.

La scelta dei diversi indicatori di performance da introdurre è, inoltre, risultata importante in quanto capace di impattare sulla struttura stessa dell'azienda generando una fonte di correlazione tra la strategia e l'organizzazione (figura ☺).

La divisione vino rappresenta il vero *core business* del consorzio. All'interno di questa ci si occupa del conferimento dei prodotti da parte dei viticoltori, delle cantine sociali e dei consorzi di produttori che permettono a CAVIRO di garantirsi così una fonte sicura di approvvigionamento.

La divisione vino è supportata anche da uno staff di tecnici ed enologi che assicurano il rispetto degli standard di qualità del prodotto durante l'intero processo di vinificazione.

Grazie allo sfruttamento di favorevoli economie di scala (la produzione annua si aggira intorno ai 170 milioni di ettolitri) la CAVIRO riesce ad essere molto competitiva sui mercati garantendo al consumatore un buon rapporto prezzo/qualità.

La CAVIRO è oggi leader nel segmento vino di consumo quotidiano con marchi di grande notorietà, riassunti in tabella 38 (suddivisione in base alla tipologia di vino: Doc, Igt, vino da tavola, vino di prima fascia, Alcol e grappe e liquori).

Tabella 38: i prodotti di CAVIRO disponibili presso la grande distribuzione organizzata (GDO) e il canale indipendente (CI).

DOC	IGT	Vini da tavola	1° prezzo	Alcol	Grappe e Liquori
Brumale	Botte Buona	Solegro	Paesello	Caviro	Passadora
Botte Buona	Tavernello	Tavernello	Vino Nostrum		Altri
Mantigno	Zanzi	Poggese			
Zanzi		Castellino			
Battibecco	Tintoretto	Fonte della Vigna			
Vini e Cantine d'Italia	Solegro (Chardonnay)	Artemide			
Tintoretto	Luchessi				
Tini					
Duca del Valentino					
Luchessi					

Fonte: sito CAVIRO, www.caviro.it.

Il vino prodotto viene distribuito mediante due canali principali: la grande distribuzione organizzata e il canale della ristorazione.

Gli stabilimenti collegati alla divisione vino sono due:

- il primo con sede a Forlì nel quale si svolge la lavorazione, l'imbottigliamento e la commercializzazione di vini da tavola, vini a denominazione di origine controllata, vini confezionati in brik ed altre bevande a base di vino; ha una capacità di incantinamento pari a 480.000 hl., vi lavorano 186 dipendenti con una capacità produttiva totale di 170.000.000 di litri l'anno;
- il secondo a Savignano sul Panaro (Modena) in cui si svolge la lavorazione l'imbottigliamento di vini frizzanti; ha una capacità di incantinamento di 45.000 hl., vi lavorano 19 dipendenti.

La divisione distilleria è presente dai primi anni di attività del gruppo cooperativo. CAVIRO è riuscita a divenire il primo produttore nazionale di alcol da vino e di sottoprodotti di alcol detenendo una quota di mercato del 20%. Il gruppo cooperativo romagnolo è, inoltre, uno dei maggiori produttori di acido tartarico naturale con una quota di mercato del 17% e, infine, è la seconda azienda a livello nazionale per la produzione di mosti (con una quota di mercato del 21%) e di alcool da melasso (con una quota di mercato del 10%).

I prodotti principali ottenuti dalla divisione distilleria sono evidenziati in tabella 39.

Gli stabilimenti collegati alla divisione distilleria sono due:

- la sede centrale di Faenza (Ravenna), nella quale si attua la distillazione di prodotti agricoli e si produce il mosto concentrato, il mosto rettificato e il compost, ha un organico di 157 dipendenti e una capacità produttiva di 500.000 tonnellate annue di materie prime;

- la sede di Carapelle (Foggia), in cui si svolge la distillazione dei vini e dei sottoprodotti della vinificazione, occupa 20 dipendenti e ha una capacità produttiva di 150.000 tonnellate annue di materie prime.

Tabella 39: i prodotti della divisione distilleria: i diversi settori di utilizzo.

	Zucchero d'uva	Distillati	Mosti	Fertilizzanti	Bietanolo	Energia	Acido tartarico	Altro*
Cantine								
Distillerie								
Produzione Superalcolici								
Industria alimentare								
Cosmetica								
Mangimifici								
Chimica-Farmaceutica								
Agricoltura								
Edilizia								

* vinaccioli, buccia d'uva.

Fonte: sito CAVIRO, www.caviro.it.

Il procedimento di costruzione della Balanced Scorecard ha seguito, all'interno di CAVIRO, il processo ideato da Norton e Kaplan.

Le prospettive di analisi introdotte sono state, infatti, le quattro tradizionali:

- economico-finanziaria;
- della clientela;
- dei processi aziendali;
- dell'apprendimento e della crescita.

Queste sono state calate all'interno delle due principali aree individuate, ossia la divisione vino e quella distilleria:

- la prospettiva economico-finanziaria, mediante diversi obiettivi quali ad esempio quelli legati all'ottenimento di determinati livelli di redditività del capitale investito;
- la prospettiva della clientela ossia quella di riuscire a creare maggiore beneficio per gli stakeholder tutti: dai clienti ai consumatori finali fino alla creazione di una base sociale ampia e coesa alla quale garantire una congrua remunerazione e benefici in termini di immagine e di ritorno economico;
- la prospettiva dei processi interni, in cui la CAVIRO ha l'obiettivo principale di migliorare le attività esistenti e di attuarne delle nuove (come la tracciabilità di prodotto);
- la prospettiva dell'apprendimento e della crescita con opportune attività volte alla formazione, alla motivazione alla verifica della soddisfazione del personale interno al consorzio.

Il complesso di indicatori che ne è risultato è stato pari ad un totale di 19-20 indicatori (circa 5 per ogni prospettiva di analisi) ognuno considerato in relazione ad un determinato obiettivo prefissato.

Il dr. Monari, parlando della strategia attuata dall'azienda nei primi anni del progetto Balance Scorecard, ha evidenziato come questa fosse focalizzata al conseguimento dell'obiettivo di far diventare CAVIRO il "player principale" nella produzione di vino da tavola. Per ciò si dovette, fra l'altro, rispondere, ai fini della costruzione dello strumento, alle seguenti domande (figura 24):

- *"Per raggiungere la nostra vision come dobbiamo apparire ai nostri clienti?"* (prospettiva della clientela);
- *"In vista del possibile raggiungimento del nostro obiettivo strategico come ci vedranno gli investitori finanziari e i nostri soci?"* (prospettiva economico-finanziaria);

- “Per soddisfare la nostra clientela, i nostri soci e i nostri investitori, in quali processi (già esistenti o nuovi) dovremmo eccellere?” (prospettiva dei processi aziendali interni);
- “ Per raggiungere la nostra vision come deve lavorare il personale interno all’azienda, quali sono i loro livelli di motivazione, come è possibile formare il personale interno per generare maggiori sinergie di gruppo?” (prospettiva dell’apprendimento e della crescita).

Figura 24: il possibile modello di BSC della CAVIRO.



Purtroppo non è possibile illustrare con maggior livello di dettaglio la costruzione e l’implementazione dello strumento all’interno dell’organizzazione essendo lo stesso in funzionamento al momento della ricerca e non potendo essere

resa nota a terzi la strategia globale che l'organizzazione si è posta per gli anni 2003-2008.

Al fine, però, di apportare qualche esempio della logica che è alla base del funzionamento dello strumento implementato all'interno di CAVIRO ci si può rifare, ad esempio, al progetto "Arianna" che ha permesso il conseguimento dell'obiettivo generale della tracciabilità di prodotto, considerato un aspetto rientrante tra gli obiettivi di innovazione e di qualità dei processi aziendali interni, che si conforma a quello del cliente e che è idoneo per ottenere un buon risultato anche in termini economico-finanziari.

In data 10 febbraio 2004 l'Ente di certificazione CSQA ha rilasciato, infatti, a CAVIRO l'attestato che certifica la tracciabilità di filiera del "Tavernello - Vino da Tavola Bianco".

Il consumatore, quindi, acquistando una confezione di Tavernello-vino bianco può trovare tutte le informazioni in merito alla rintracciabilità del prodotto sul sito www.tavernello.it.

Il sito permette, infatti, al consumatore di accedere ad informazioni sulla rintracciabilità partendo dal numero del lotto presente sulla confezione per arrivare alla identificazione delle cantine produttrici e all'area di provenienza del vino. Alla base di questo brillante risultato c'è stata la volontà del consorzio di voler assumere la tracciabilità quale obiettivo fondamentale per l'azienda e dall'altro il lavoro delle cantine per attuare una raccolta dei dati e delle informazioni necessarie per poter rendere note a terzi le tappe fondamentali della vita del vino.

Le difficoltà per l'applicazione di un tale sistema nel settore del vino sono maggiori rispetto ad altri settori, per diversi motivi, fra i quali:

- il processo di vendemmia molte volte complesso e difficile da gestire: si dispone sia di un numero enorme di informazioni che devono essere organizzate in poco tempo (il che determina evidenti colli di bottiglia nei

processi decisionali) e che di personale che molto spesso è presente solo temporaneamente in azienda (personale avventizio);

- il problema della stagionalità del prodotto;
- i tempi in cui viene raccolta la materia prima: tempi a volte eccessivamente lunghi e difficilmente programmabili;
- i riflessi del rischio climatico sull'attività agricola.

Tutti questi aspetti portarono CAVIRO a fissarsi l'obiettivo di dotare le singole cantine associate con programmi informatici specifici per far fronte al sistema in oggetto. Questo obiettivo fu introdotto tra quelli attinenti alla prospettiva dei processi aziendali di CAVIRO ed è stato poi declinato in una serie di obiettivi, parametri, target ed iniziative per la divisione vino.

Quello della tracciabilità del Tavernello bianco, seppure importante, è solo, comunque, un primo traguardo in quanto è già stata proposta la tracciabilità degli altri prodotti, in particolare il Tavernello rosso. Questo importantissimo obiettivo sarà raggiungibile solo attraverso un aumento della base sociale di CAVIRO associando cantine produttrici di vini rossi da tavola che oggi CAVIRO è costretta ad acquisire sul mercato.

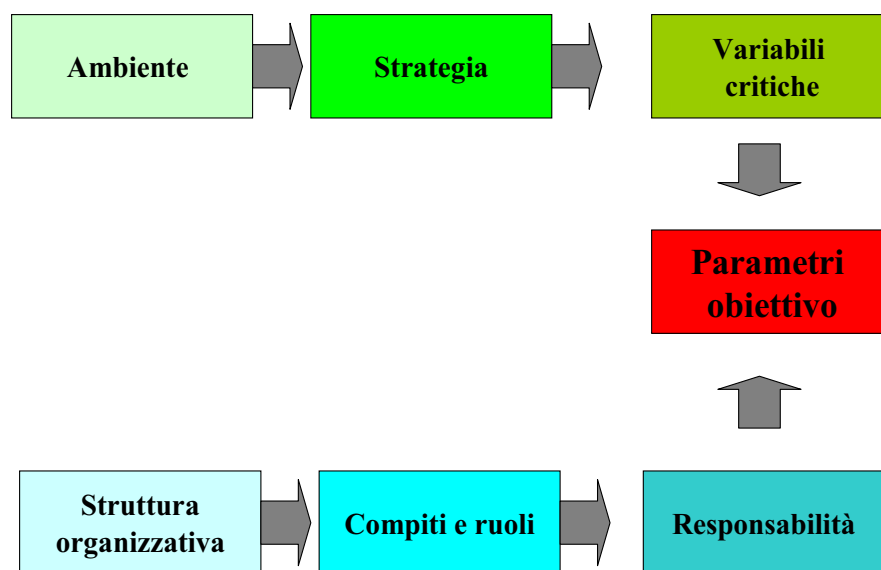
CAVIRO, nel rimanere fortemente orientata ad adottare tutte quelle iniziative idonee alla garanzia del consumatore ed alla tutela dell'ambiente ha conseguito anche importanti risultati reddituali.

Le performance della società negli 2005/2006 hanno rilevato, infatti, un valore della produzione pari a 289 milioni di euro mostrando un incremento del 9,5% rispetto all'anno precedente. I ricavi operativi sono aumentati arrivando a 18 milioni di euro mentre i valori dei ricavi relativi alla sola capogruppo Caviro Soc. Coop. agricola si attestano attorno ai 233 milioni di euro.

Molti dei risultati positivi ottenuti sono da imputare alla Divisione Vino che ha visto un aumento dei propri ricavi grazie ai richiami dei marchi di maggior rilievo dell'azienda quali Tavernello e Castellino che hanno guadagnato importanti

posizioni nel mercato di riferimento anche grazie ad un'operazione di ridefinizione dell'immagine. Il fatturato Caviro prodotto dalla Divisione Vini è prossimo, infatti, per il 2006, a 172 milioni di euro, con un incremento del 2% rispetto al 2004.

Figura 25: i parametri obiettivo quale collegamento tra strategia globale di CAVIRO e la sua struttura organizzativa di base.



Fonte: Bergamin Barbato M., 1991.

CONCLUSIONI

*“La grandezza dell'uomo si misura in base a quel che cerca
e all'insistenza con cui egli resta alla ricerca”*

Martin Heidegger

La cooperativa vinicola riveste un ruolo centrale nel settore agroalimentare; è una realtà che presenta, rispetto alle altre tipologie di imprese, delle caratteristiche sue proprie, dei tratti distintivi in termini istituzionali, di governo e gestionali.

Con questo lavoro ci si è proposti di approfondire gli aspetti legati alla mission, alla governance e ai sistemi informativi partendo dall'ipotesi che queste tipologie di imprese abbiano (e/o debbano dotarsi) una strumentazione direzionale efficace ed efficiente che comprenda la contabilità analitica, il controllo budgetario e un sistema di reporting idoneo. Una strumentazione direzionale che sia, però, adattata al particolare contesto in cui operano le cooperative vinicole e non, come molto spesso accade, che sia, invece, una sterile applicazione di logiche non rispondenti al caso concreto.

Dai dati emersi dalla ricerca empirica emerge che l'attuale situazione contabile e informativa delle cooperative vinicole presenta evidenti lacune e debolezze; inoltre, risultano essere presenti lacune anche nelle logiche di governo interne.

Non sempre si è di fronte a strutture aziendali semplici e dotate di scarsa managerialità, ma spesso, anche quando ciò non accade, ci si trova di fronte a forti criticità che influenzano il corretto funzionamento gestionale, generando anche specifiche ricadute anche in termini di governance.

Dallo studio risulta un'ampia frammentazione della situazione contabile attuata dalle cooperative vinicole, con l'utilizzo di strumenti elementari e molto spesso scarsamente idonei ai contesti operativi e di mercato.

La volontà di voler introdurre, in tali contesti, uno strumento multidimensionale e integrato come la Balanced Scorecard può rappresentare, quindi, secondo quanto emerso dal presente studio, un elemento di difficoltà ma, al contempo, anche una opportunità per l'impresa cooperativa vinicola.

Premettendo, infatti, che può esistere una dicotomia fra l'implementazione di uno strumento informativo complesso, come la scheda di valutazione bilanciata, adottata in realtà relativamente semplici, come quelle analizzate (ad esempio, CAVIM) e il processo decisionale tipico delle imprese cooperative; risulta, però, evidente che, qualora tale dicotomia venga superata, la strutturazione e l'implementazione di uno strumento multidimensionale, come la scheda di valutazione bilanciata, può successivamente configurarsi come un utile ed efficace strumento per poter superare le problematiche insite nel sistema di governo cooperativo.

La scheda di valutazione bilanciata potrebbe, infatti, essere utilizzata, dopo una fase primaria di condivisione dello strumento e degli obiettivi, per accelerare il processo decisionale interno, quale strumento idoneo a rafforzare e razionalizzare il processo decisionale sviluppato sulla logica di controllo democratico (una testa, un voto). Se è vero, infatti, che gli strumenti di controllo di gestione sono importanti per la valutazione delle performance e rappresentano strumenti utilizzati e noti ai responsabili della funzione, la BSC, altresì, è uno strumento trasversale capace di abbracciare tutta l'organizzazione e di poter divenire, nel contesto cooperativo, uno strumento di governance interno volto alla razionalizzazione non solo della strategia aziendale ma anche della struttura organizzativa e dei meccanismi di governo aziendali.

Dr.ssa Raffaella Melotti "Corporate Governance ed evoluzione del controllo di gestione nelle cooperative vinicole"
Si prega di compilare il questionario in ogni sua parte e rispedirlo tramite una delle seguenti modalità:

Fax: 051-246411 (specificando il destinatario: dr.ssa Raffaella Melotti)

E-mail: raffaella.melotti@unibo.it

Posta ordinaria: dr.ssa Raffaella Melotti

Dip.di Scienze aziendali
via Capo di Lucca, 34
40126 Bologna

QUESTIONARIO

- 1) Ragione sociale
- 2) Sede legale
- 3) Anno di costituzione
- 4) Tipologia di cooperativa:
 - Cooperativa di primo grado (cantina sociale)
 - Cooperativa di secondo grado (consorzio)
- 5) Numero di soci
- 6) Categorie di soci: (*è possibile dare più risposte*)
 - persone giuridiche
 - cooperative
 - consorzi di cooperative
 - aziende non cooperative
 - altro (.....)
- 7) Numero di dipendenti
- 8) Ammontare del fatturato 2005
- 9) Ammontare del valore della produzione 2005
- 10) Tipologia di attività svolta: (*è possibile dare più risposte*)
 - attività viticola (attività di produzione di uva)
 - attività vinicola (attività di produzione di vino sfuso)
 - attività logistica (attività di conservazione, imbottigliamento e confezionamento vino)
 - attività commerciale (attività di vendita del vino)
- 11) Ammontare del volume di produzione 2005
- 12) L'attività svolta è localizzata in più aree geografiche:
 - si
 - no
- 13) Numero di linee produttive
- 14) Il mercato di sbocco è: (*è possibile dare più risposte*)
 - regionale
 - nazionale
 - internazionale
- 15) La modalità di finanziamento primaria, consiste in:
 - autofinanziamento
 - finanziamento tramite i soci

- accesso al credito tramite banche e/o istituti finanziari
- contributi statali
- altro (.....)

16) La cooperativa è a mutualità prevalente:

- si
- no

17) Numero di soci presenti nel Consiglio di Amministrazione della cooperativa

18) Numero annuo di assemblee

19) Gli amministratori devono essere obbligatoriamente soci della cooperativa:

- si
- no

20) In assemblea vige il principio "una testa, un voto":

- si
- no

21) Quale tipologia di contabilità analitica utilizza la cooperativa:

- contabilità semplificata
- contabilità per centri di costo
- contabilità per attività

22) Per la formulazione del prezzo di vendita si ricorre:

- ai prezzi di mercato
- ad un congruo mark-up sul costo di prodotto
- al prezzo di mercato e al mark-up
- a studi di società esterne
- altro (.....)

23) La cooperativa predispone un budget finanziario:

- si, quale tipologia di budget finanziario redige:
 - budget di cassa
 - budget di tesoreria
- no

24) La cooperativa utilizza report per la valutazione dei risultati gestionali conseguiti:

- si
- no

25) La cooperativa utilizza la Balanced Scorecard:

- si
- no

Grazie per la sua preziosa collaborazione,

Distinti Saluti,

Raffaella Melotti

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio i familiari e gli amici che mi hanno aiutata in questo percorso di crescita professionale ed umana, coloro che mi vogliono bene e che mi hanno sorretta anche nei momenti di maggior difficoltà, a loro dedico questo lavoro, frutto di sacrifici e di soddisfazioni.

Ringrazio il Prof. Maurizio Marano per avermi scelto per questa avventura formativa e professionale.

Un grazie particolare e di cuore va al Prof. Francesco Lambertini per avermi sempre incoraggiata a cercare il bene in tutte le cose anche in quelle apparentemente negative.

A mio marito va un grazie grande e speciale per aver sempre creduto in me ed avermi aiutata, con il suo grande amore, a superare le tante difficoltà incontrate.

BIBLIOGRAFIA NAZIONALE E INTERNAZIONALE:

libri e riviste

1. Accountability e sistemi di controllo

AGLIATI M., *“Amministrazione e controllo nell’impresa agricola”*, Egea, Milano, 2002

ANTHONY ROBERT N., HAWKINS DAVID F., MERCHANT KENNET A., *“Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali”*, McGraw-Hill, Milano, 1999

ANTHONY ROBERT N., *“Planning & Control System”*, Harvard Business, Boston, 1965

ANTONELLI C., *“Balanced Scorecard per l’area IT: esperienze”*, Franco Angeli, Milano, 2004

ATKINSON A.A., KAPLAN R.S., *“Advanced management accounting”*, Prentice Hall International Inc, 1998

BASTIA P., *“Budget d’impresa”*, Clueb, Bologna, 1997

BASTIA P., *“Sistemi di pianificazione e controllo”*, Il Mulino, Bologna, 2001

BRUSA L., *“Contabilità dei costi. Contabilità per centri di costo e activity based costing”*, Giuffrè, Milano, 1995

BRUSA L., *“Sistemi manageriali di programmazione e controllo”*, Giuffrè, Milano, 2001

CIAPONI F., *“Il controllo di gestione delle imprese vitivinicole: logiche e strumenti”*, tesi di dottorato in programmazione e controllo, Firenze, a.a. 2003-04

CIAPONI F., *“Controllo di gestione delle imprese vitivinicole”*, Franco Angeli, Milano, 2007

CODA V., *“I costi di produzione”*, Giuffè, Milano, 1968

HORNGREN C.T., FOSTER G., DATAR S., *“Cost Accounting: A Managerial Emphasis”*, Prentice-Hall, New York, 1997

JOHNSON G., SCHOLLES K., *“Exploring Corporate Strategy”*, Prentice-Hall, Harlow, 2002

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *“Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione”*, Isedi, Torino, 2000

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *“L’impresa orientata dalla strategia: balanced scorecard in azione”*, Isedi, Torino, 2002

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *“Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili”*, Isedi, Torino, 2003

LAMBERTINI F., *“L’analisi di bilancio”*, in *“Strumenti di controllo di gestione adottati nelle imprese operanti in provincia di Bologna”* (a cura di) MATTEUZZI MAZZONI L., Cedam, Padova, 1995.

LUCIANETTI L., *“Balanced Scorecard a controllo aziendale: il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale”*, Aracne, Roma, 2004

MARANO M., *“Gli strumenti di rendicontazione sociale nel governo e nella comunicazione delle aziende sportive non profit”*, in BUSCARINI C., MANNI F.,

MARANO M., *“La responsabilità sociale delle organizzazioni dello sport”*, Franco Angeli, Milano, 2006

MATACENA A., *“Impresa e ambiente: il bilancio sociale”*, Clueb, Bologna, 1984

MATACENA A., *“Il bilancio di esercizio: strutture formali, logiche sostanziali e principi generali”*, Clueb, Bologna, 1996

MATACENA A., *“L’alterità cooperativa: dalla mutualità alla socialità, verso quale accountability?”*, Centro interdipartimentale di servizi bibliotecari “Walter Bigiavi”, gennaio 2005

MATACENA A., *“L’accountability nelle imprese lucrative e sociali : verso una possibile convergenza?”*, Centro interdipartimentale di servizi bibliotecari “Walter Bigiavi”, 2005

MATACENA A., SANTI M., *“Il controllo di gestione nelle aziende non profit”*, in U.BOCCHINO, *“Manuale di controllo di gestione”*, (a cura di), Il Sole 24 Ore, 2000

MERCHANT A.K., RICCABONI A., *“Il controllo di gestione”*, McGraw-Hill, 2001

MUCELLI A., *“I sistemi informativi per il controllo dei processi aziendali”*, Giappichelli, Torino, 2000

NIVEN R.P., *“Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies”*, Jhon Wiley & sons, Hoboken, 2003

PAOLINI A., *“Il controllo strategico: uno schema di analisi”*, Seup, 1989

PORTER M.E., *“Competitive Strategy”*, Free Press, New York, 1980

SANTI M., *“Controllo di gestione per le aziende non profit, sanitarie e pubbliche: verso la comunicazione multidimensionale”*, Egea, 2002

STACEY R.D., *“Strategic Management and Organizational Dynamics”*, Pitman, London, 1996

TIEGHI M., *“Problemi e prospettive della riforma delle fondazioni bancarie: aspetti economico-aziendali”*, Egea, Milano, 2000

TIEGHI M., *“Il bilancio di esercizio dopo la riforma del diritto societario”*, D.U. Press, Bologna, 2004

ZINGALES F.G., HOCKERTS K., *“Balanced Scorecard & Sustainability: examples from literature and practice”*, in SCHALTEGGER S., DYLLICK T., *“Nachhaltig managen mit Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien”*, Gabler, 2002

Articoli

ATTONATY J.M., SOLER L.G., *“Un sostegno alla decisione e alla gestione strategica: un modello per l'impresa agricola”*, *Problemi di gestione*, volume XIX n.5, 1992

BESSIRE D., BAKER R. C., *“The French Tableau de bord and American Balanced Scorecard: a critical analysis”*, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.16 n.6, 2005

BIAZZO S., GARENGO P., *“La misurazione delle prestazioni nelle pmi: un’analisi critica della letteratura esistente”*, Piccola Impresa/Small Business, n.1, 2005

COBBOLD I., LAWRIE G., *“Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard: a case study”*, International Journal of Productivity and Performance Management, vol 53 n. 7, 2004

D’IPPOLITO, *“L’utilità pratica di un servizio di raccolta di informazioni per il commercio del vino”*, in *“L’Italia vinicola ed agraria”*, Casalmoferrato, anno XII, n.5 e 6, 1922

EPSTEIN M., MANZONI J.F., *“Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards”*, European Management Journal, vol.16 n.2, 1998

EVANS N., *“Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels”*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol.17 n.5, 2005

FREEMAN E., *“Strategic Planning. A stakeholder approach”*, Pitman, Boston, 1984

HEINZ A., *“How to individualise your balanced scorecard”*, Measuring Business Excellence, vol.9 n., 2005

KAPLAN R., NORTON D., *“The Balanced Scorecard: The Measures that Drive Performance”*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio, 1992

- KAPLAN R., NORTON D., *“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio, 1996
- KAPLAN R., NORTON D., *“The Office of Strategic Management”*, Harvard Business Review, vol.83 n.10, 2005
- MARANO M., *“L’Accountability e i processi informative dell’impresa sociale alla luce del D.LGS. 155/2006”*, Collana di Studi AICOON, serie Working Paper n.38, 14 dicembre 2006;
- MARANO M., MATAACENA A., *“Accountability e social reporting nelle cooperative mutualistiche”*, Rivista della Cooperazione, n.67/2006
- RICCIARDI E., *“Balanced Scorecard and its information system: the performance data warehouse”*, 17th Annual Meeting on Socio-Economics, Budapest, 2005
- RICKARDS R.C., *“Setting benchmarks and evaluating balanced scorecards with data envelopment analysis”*, Benchmarking: An International Journal, vol.10 n.3, 2003
- SIBILIO PARRI B., *“Il sistema di controllo nelle aziende non profit”*, Non Profit, n. 2, 2003
- TUOMELA T.S., *“The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system”*, Management Accounting Research, vol.16 n.3, 2005
- UGOLINI L., *“La Business Intelligence per il reporting delle aziende tessili”*, Controllo di gestione, n.4, 2005

2. Corporate governance e modelli societari

AIROLDI G., FORESTIERI G., *“Corporate Governance: analisi e prospettive del caso italiano”*, Etas Libri, Milano, 1998;

BARALDI M., PALETTA A., ZANIGNI M., *“Corporate governance e sistema di controllo interno”*, Franco Angeli, 2004

CODA V., *“Trasparenza informative e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto”*, in AA.VV., *“Scritti di Economia aziendale in memoria di Raffaele D’Oriano”*, Cedam, Padova, 1997

FREEMAN R.E., *“Strategic Management: a Stakeholder Approach”*, Pitman, Boston, 1984

GARZONI A., *“Il governo dell’azienda cooperative”*, Egea, Milano, 2003

MAYER F., *“Corporate Governance, Competition and Performance”*, in DEAKIN S., HUGHES (a cura di), *“Enterprise and Community: New Directions in Corporate Governance”*, Blackwell, Oxford, 1997

MASTROBERARDINO P., *“L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa della vita e del vino”*, Cedam, Padova, 2002

MELIS A., *“Creazione di valore e meccanismi di corporate governance”*, Giuffrè Editore, Milano, 2002

MOLTENI M., *“I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese italiane”*, Egea, Milano, 1997

TRICKER R., *“Corporate governance. Practices, Procedures and Powers in British Companies and their Boards of Directors”*, Gower, London, 1984

ZANIGNI M., *“Assetti di governance ed implicazioni sul sistema di controllo interno: alcune considerazioni di dottrina e di metodo”*, Cedam, Padova, 2004

ZINGALES L., *“Corporate Governance”*, New Palgrave Dictionary of Economics and Law, Macmillan, London, 1998

Articoli

CABO P., REBELO J., *“Governance Control Mechanisms in Portuguese Agricultural Credit Cooperatives”*, XXI International Co-operatives Research Conference, Cork, 2005

BRAUER M., SCHMIDT S.L., *“Strategic Governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution”*, Blackwell Publishing, 2006 vol.14 n. 1, 2006

DE FALCO ESPOSITO S., *“Una rilettura della governance attraverso un’analisi bibliometrica”*, Sinergie, n.21, dicembre 2005

FREEMAN R.E., *“Stockholders and stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”*, California Management Review, 1983

KANG E., ZARDKOOHI A., *“Board Leadership Structure and Firm Performance”*, Blackwell Publishing, 2006

MINTZ S.M., *“Corporate Governance in an International Context: legal system, financing patterns and cultural variables”*, vol. 13 n.5, Blackwell Publishing, 2005

TRICKER R., *“Corporate governance – The Subject Whose Time has Come”*, in Corporate Governance- An International Review, vol. 8 n.4, 2000

TRICKER R., “*Editorial*”, in *Corporate Governance- An International Review*, vol. 7 n.1, 1999

3. Il settore agroalimentare, agricolo e vitivinicolo

AMADEI G., DE CASTRO P., MALORGIO G.A., “*Il fenomeno della specializzazione produttiva nell’agricoltura italiana*”, Istituto di Economia e Politica Agraria, 1985

BASILE E., ROMANO D., “*Sviluppo rurale: società, territorio, impresa*”, Franco Angeli, Milano, 2002

CINELLI COLOMBINI D., “*Manuale del turismo del vino*”, Franco Angeli, Milano, 2003

FANFANI R., PIERI R., “*Il sistema agro-alimentare dell’Emilia –Romagna: rapporto 2004*”, Franco Angeli, Milano, 2005

GATTI S., GIRAUD-HERAUD E., MILI S., “*Wine in old world: new risks and opportunities*”, Franco Angeli, Milano, 2003

ISMEA, “*Aspetti e nuove tendenze dell’industria del vino in Italia e nel mondo*”, Quaderni di filiera, n.8, 2003

ISMEA, FERDERALIMENTARE, CONFINDUSTRIA, “*Scenari 2015 della filiera agroalimentare*”, 3° rapporto Federalimentare-Ismea 2005

MALASSIS L., “*Economie agro-alimentaire*”, Cujas, Paris, 1973

MALORGIO G.A., *“Le associazioni di produttori nell’organizzazione del mercato dei prodotti ortofrutticoli”*, CUSL, Nuova compagnia Editrice, Bologna, 1995

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *“Analisi dei fabbisogni formativi in agricoltura: settori vitivinicolo e olivicolo”*, Agriform, seconda annualità

NOMISMA, *“Wine marketing: il marketing del vino in Europa: consumi, canali, distributori e importatori”*, Agra, 2003

PASTORE R., *“Il marketing del vino e del territorio: istruzione per l’uso”*, Franco Angeli, 2002

ROMANO D., *“Agricoltura”*, Jaca Book, Milano, 1997

Articoli

DEL BELLO A., ZAMBON S., *“Towards a stakeholder responsible approach: the constructive role of reporting”*, Corporate Governance, vol.5 n.2, 2005

JADELUCA P., *“Cibo e vino, il lusso del nuovo millennio”*, in *“Affari e Finanza”* del 1 maggio 2006

UFFICIO STUDI MEDIOBANCA, *“Indagine sul settore vinicolo”*, Milano, marzo 2005

UFFICIO STUDI MEDIOBANCA, “*Indagine sul settore vinicolo*”,
Milano, marzo 2006

4. L'azienda e la gestione

AIROLDI G., “*I sistemi operativi*”, Giuffrè, Milano, 1980

AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., “*Economia aziendale*”, Il Mulino,
Bologna, 1994

AMADUZZI A., “*L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue
rilevazioni*”, Utet, Torino, 1976

BERTINI U., “*Il sistema d'azienda: schema di analisi*”, Giappichelli, Torino,
1976

BOULDING K.E., “*General System Theory – The Skeleton of Science*”,
Management Science, n. 2, 1956

CODA V., “*La struttura dell'impresa nei molteplici settori produttivi*”, Giuffrè,
Milano, 1963

CORBELLA S., “*L'impresa agricola. Caratteri distintivi, profili di rischio e
dinamiche aggregative*”, Franco Angeli, Milano, 2000

DE BENEDICTIS M., COSENTINO V., “*Economia dell'azienda agraria*”, Il
Mulino, Bologna, 1982

FERRERO G., “*Impresa e management*”, Giuffrè, Milano, 1998

GALLERANI V., ZANNI G., VIAGGI D., “*Manuale di estimo*”, McGraw-
Hill, Milano, 2004

GALLERANI V, *“Guida alla pianificazione dell’azienda agraria ad indirizzo arboreo”*, Regione Emilia Romagna, Bologna, 1989

LAMBERTINI F., *“Efficienza, economicità e sviluppo dell’impresa”*, Patròn, Bologna, 1990

L. VON BERTANLAFFY, *“Teoria generale dei sistemi”*, Il Mulino, Bologna, 1971

MARANO M., *“La struttura di gruppo nell’economia dell’impresa”*, Cedam, Padova, 1998

MARANO M., *“L’aziendalizzazione delle organizzazioni non profit: l’applicazione del metodo dei casi”*, Nautilus, 2002

MASINI C., *“La struttura dell’impresa”*, Giuffrè, Milano, 1964

MASINI C., *“Lavoro e risparmio”*, Utet, Torino, 1979

MASTROBERARDINO P., *“Industria e distribuzione nel sistema settoriale vinicolo. Dalle strategie d’impresa alle strategie di filiera”*, WM Edizioni, 1996

PAGANELLI O., *“Il sistema aziendale”*, Utet, 1976

PAGANELLI O., *“Analisi di bilancio: indici e flussi”*, Utet, 1971

PIVATO S., MISANI N., Organini A., Perrini F., *“Economia e gestione delle imprese”*, Egea, Milano 2004

ROMAGNOLI A., *“L’impresa agraria”*, Giappichelli, Torino, 2004

SCIARELLI S., *“Il sistema d’impresa”*, Cedam, Padova, 2002

SPANO F.M., *“L’economia delle imprese vitivinicole”*, Giuffrè, Milano, 1999

5. *Impresa cooperativa e cooperazione*

BARBIERI R., *“Contabilità delle cantine sociali”*, Ed agricole, Bologna, 1974

BASILE N. D., *“Cantine & cantine: la sfida possibile della cooperazione vinicola”*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1997

BRUNI L., ZAMAGNI S., *“Economia civile”*, Il Mulino, Bologna, 2004

CARLETTI M., *“La certificazione di qualità nell’impresa cooperativa”*, Il Sole 24 Ore, 1997

FIORENTINI G., SCARPA C., *“Cooperative e mercato”*, Carocci, 1998

GRAY T.W., KRAENZLE C.A., *“Member Participation in Agricultural Cooperatives: A Regression and Scale Analysis”*, United States Department of Agriculture, Research Report 165, 1998

IANNIELLO G., *“Impresa cooperativa: caratteristiche strutturali e nuove prospettive di finanziamento”*, Cedam, Padova, 1994

INFORCOOP, *“La cooperazione agricola e il sistema agroalimentare italiano: indagine sul gruppo Anca-Lega”*, Roma, Lega-Anca, 1986

KYRIAKOPOULOS K., VAN BEKKUM O.F., *“Market Orientation of European Agricultural Cooperatives: strategic and structural issues”*, IXth Congress of the European Association of Agricultural Economists, Warsaw, 1999

MANELLI A., POCETTI G., BALDONERO P., *“La gestione finanziaria dell’impresa cooperativa”*, Seam, Roma, 1996

MARI M.L., *“Impresa cooperativa: mutualità e bilancio sociale”*, Giappichelli, Torino, 1994

MARANO M., *“Processi aggregativi tra cooperative di lavoro”*, Du.press, Bologna, 2006

MATACENA A., *“Impresa cooperativa. Obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio di esercizio”*, Clueb, Bologna, 1990

MATACENA A., *“Analisi di bilancio delle cooperative agricole”*, Clueb, Bologna, 1991

MATACENA A., *“La cooperativa come impresa socialmente responsabile”*, Clueb, Bologna, 1996

MATACENA M., *“Mission e accountability dell’impresa cooperativa: tra realtà e vincolo legislativo”*, in BORZAGA C., FICI A., (a cura di), *“La riforma delle società cooperative”*, Edizioni 31, Trento, 2004

MAZZOLI E., ZAMAGNI S., *“Verso una nuova teoria economica della cooperazione”*, Il Mulino, Bologna 2005

MELOTTI R., *“Il caso Consorzio Solidarietà Sociale”*, in MARANO M., *“Processi aggregativi tra cooperative di lavoro”*, Du.press, Bologna, 2006

PETROLATI P., *“La Camst nel mercato della ristorazione oggi”*, Dipartimento di discipline economico aziendali, Università degli Studi di Bologna, 2001

PISONI L., *“La sfida dell’integrazione: le prospettive della cooperazione agricola nell’era globale”*, Franco Angeli *“Soluzioni cooperative: ricerche”*, Milano, 2005

SANGALLI F., *“Qualità totale e impresa cooperativa: modelli gestionali e strumenti operativi”*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995

STUPAZZONI G., *“Cooperazione agricola: principi, storia, organizzazione, evoluzione e prospettive”*, Edagricole, Bologna, 1984

TESSITORE A., *“Il concetto di impresa cooperativa in economia d’azienda”*, Libreria universitaria editrice, Verona, 1968

VENDITTI M., *“Caratteri economici delle imprese cooperative”*, 1995

VERMIGLIO F., *“Considerazioni economico-aziendali sull’impresa cooperativa: natura e caratteristiche strutturali”*, Industria poligrafica della Sicilia, Messina, 1990

ZAMAGNI S, MAZZOLI E. (a cura di) , *“Verso una nuova teoria economica della cooperazione”*, Il Mulino, Bologna, 2005

ZAN L., *“L’economia dell’impresa cooperativa”*, Utet, 1990

Articoli

CLAMP C.A., *“A Case Study of Cooperative Entrepreneurship”*, XXI International Co-operatives Research Conference: The Contrinution of Cooperatives to Community Culture”, 2005

CROCI F., *“Comunicazione organizzativa e impresa cooperativa: analisi critica e fattori competitivi”*, Rivista della Cooperazione, fascicolo 4, 2003

CUSA E., *“Strumenti finanziari e soci finanziatori nelle cooperative”*, fascicolo 2, 2003

DELL'AQUILA L.A., "*Economia della conoscenza e cooperazione: Basilea 2. Creazione del valore e valutazione del patrimonio intangibile nelle imprese cooperative*", Rivista della Cooperazione, fascicolo 3, 2004

JOSSA B., "*Le cooperative di produzione secondo la teoria economica*", Rivista della Cooperazione, fascicolo 4, 2005

JOSSA B., "*L'economia cooperativa come forma alternativa di produzione*", Rivista della Cooperazione, fascicolo 4, 2005

MARCHINI I., "*Considerazioni sui fini economici e sui bilanci delle imprese cooperative*", Rivista dei Dottori Commercialisti, 1977

MARINO L., "*Competitività e valori della cooperazione*", Rivista della Cooperazione, fascicolo 2, 2003

PORCHEDDU D., "*Cooperative e altre forme di impresa: un'analisi istituzionale introduttiva*", Rivista della Cooperazione, fascicolo 1, 2005

SARTI A., "*Il riconoscimento fiscale della mutualità prevalente*", fascicolo 3, 2005

SCARPELLINO S., "*I problemi di finanziamento dell'impresa cooperativa di produzione*", fascicolo 3, 2005

ZAMAGNI S., "*Impresa e responsabilità sociale*", Rivista della Cooperazione, fascicolo 2, 2003

ZAMAGNI S., "*Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*", Rivista della Cooperazione, fascicolo 1, 2005

ZAN L., "*Tipologie di imprese cooperative*", L'impresa, n. 4, 1983

6. Metodologia della ricerca

BAILEY K.D., *“Metodi della ricerca sociale”*, Il Mulino, Bologna, 1985

BOLASCO S., *“Analisi multidimensionale dei dati: metodi, strategie e criteri di interpretazione”*, Carocci, Roma, 1999

CORBETTA P., *“Metodologie e tecniche della ricerca sociale”*, Il Mulino, Bologna, 1999

GOLDEN-BIDDLE K., *“Composing qualitative research”*, Sage, CA, 1997

GLINER J. A., *“Research methods in applied settings: an integrated approach to design and analysis”*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2000

GUMMESSON E., *“Qualitativens Methods in Management Research”*, Sage, CA, 2000

HAYS W. L., *“Statistics”*, Harcourt Brace Jovanovich Publ., 1988

LIMONE P., *“Perchè l'intervista: saggio di metodologia della ricerca”*, Manni, Lecce, 2002

SIBILIO PARRI B., *“Finalità, metodologia e strumenti della ricerca”*, Cedam, Padova, 1995

SILVERMAN D., *“Interpreting qualitative data”*, Sage, London, 2001

YIN R.K., *“Case study research: Design and Method”*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2003

Articoli

CASSEL C., BUEHRING A., SYMON G., JHONSON P., “*Qualitative methods in management research: an introduction to the themed issue*”, editorial of Management Decision, vol.44 n.2, 2006

LEE B., HUMPHREY C., “*More than a numbers game: qualitative research in accounting*”, Management Decision, vol.44 n. 2, 2006

GUMMESSON E., “*Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona*”, Management Decision, vol.44 n. 2, 2006

KNOBLAUCH H., FLICK U., MAEDER C., “*Qualitative research in Europe: the variety of social research*”, Qualitative Social Research, vol.6 n. 3, 2005

7.Varie

ANSOFF H.I., “*Strategia aziendale*”, Etas Libri, 1974