La cooperazione agro-alimentare nelle Marche

Roberto Giorgi
Dipartimento di Economia, Università di Ancona

1. Introduzione

Fin dal secondo dopoguerra la cooperazione agro-alimentare, incentivata soprattutto dall'attuazione delle politiche di intervento dello Stato, ha ricoperto un ruolo di primo piano nello sviluppo economico delle Marche, intervenendo nelle attività e aree geograficamente più penalizzate dal progresso tecnologico e dai mutati assetti sociali.

La crescita e la diffusione della realtà cooperativa ha comunque inciso nell'attenuare il deflusso delle risorse dalle aree rurali a quelle urbane, nell'implementare assetti organizzativi meno frantumati e legami di continuità tra fasi di produzione e commercializzazione dei prodotti, ma in particolare ha segnato il passaggio, verso la fine degli anni Settanta, da un modello di cooperazione orientato alla riorganizzazione dei fattori produttivi ad uno più orientato alle fasi successive di trasformazione e commercializzazione.

La crisi che oggi coinvolge centinaia di imprese della regione, riconducibile a fattori di origine esterna e interna, costringe il movimento cooperativo ad una profonda revisione di tale modello di organizzazione aziendale: fattori quale la riduzione dei canali finanziari pubblici, lo sviluppo del sistema agro-alimentare, l'espansione dell'industria alimentare e quella della grande distribuzione, il mutamento nelle scelte preferenziali dei consumatori, l'inefficienza delle strutture aziendali in precario equilibrio economico-finanziario, hanno decretato la chiusura di numerose attività imprenditoriali.

Da più parti (istituzioni, associazioni di categoria, esperti del settore) ci si domanda quale futuro sarà riservato alla cooperazione. Molti ritengono che essa possa ancora contribuire ad integrare il settore agricolo con quello industriale, anche se risulta poco chiaro come si riusciranno a risolvere le questioni legate ai rapporti intersettoriali, visto che sono in continua modificazione i confini tra le attività delle aziende agricole, delle imprese industriali e quelle della distribuzione.

Se la formula cooperativa dimostra, come più volte in passato, abilità nel

coniugare le inefficienze dell'agricoltura[1] e dei suoi soggetti con la necessità di fronteggiare i processi crescenti di competitività, vanno peraltro ancora affrontate le questioni fondamentali relative alla scarsa considerazione politica, sociale e culturale sui temi irrisolti della cooperazione nello scenario locale e internazionale.

Il presente lavoro nasce dalla riflessione sugli aspetti caratteristici del movimento regionale, sui suoi punti di forza e debolezza, sul percorso evolutivo e le possibili prospettive per un assetto economico di dinamico mutamento.

A tal fine si è proceduto ad analizzare brevemente le imprese marchigiane sia sotto il profilo anagrafico che sotto quello contabile[2] (par. 2) cercando di individuarne i punti di forza e debolezza della struttura cooperativa, le sue potenzialità e infine nello stabilire quali possibili strategie future (par. 3).

2. La cooperazione in un quadro di riferimento generale

Malgrado l'importanza ricoperta dalla cooperazione nello sviluppo economico delle aree rurali, la ricerca si è sempre poco occupata di cooperazione anche a causa della scarsa disponibilità di dati statistici. Solo negli ultimi anni essa ha affrontato lo studio del modello cooperativo con schemi interpretativi più strettamente economici[3.]

Le banche dati presentano infatti tutta una serie di limiti dovuti alla carenza e alla disorganicità della base informativa sia sotto il profilo qualitativo (è il caso dei censimenti Istat[4] e della banca dati del Ministero del Lavoro[5]) che quantitativo (è il caso delle banche dati delle Associazioni di Categoria che dispongono di informazioni solo per le imprese aderenti).

L'utilizzo delle informazioni provenienti dagli Uffici Provinciali del Lavoro risulta a tale proposito strumento prezioso per indicare i differenziali di crescita e per tracciare, in modo sintetico, il percorso evolutivo nel contesto

---

[1] A. Bartola, F. Sotte, A. Fantini, R. Zanoli, *L'agricoltura nelle Marche, tendenze settoriali e politica agraria*, Dipartimento di Economia dell'Università di Ancona - Quaderno di ricerca n. 33, 1993.

[2] Per la raccolta dei dati anagrafici e contabili si ringraziano i quattro Uffici Provinciali del Lavoro e della Massima Occupazione e l'Assessorato all'Agricoltura della Regione Marche.

[3] "Risulta, dunque, tanto più sconcertante che in Italia siano relativamente poco numerosi - a fronte di una vasta e assai qualificata, anche sul piano teorico, letteratura estera - gli studi e le ricerche dedicate al fenomeno cooperativo, così come, d'altro canto, che lo spazio occupato dal movimento cooperativo nel dibattito politico più generale non sia sempre proporzionato al ruolo effettivo che esso esercita nell'economia e nella società italiane." Laura Pennacchi, *Le imprese cooperative in un'economia in trasformazione*, tratto da AA.VV., *Esperienze e prospettive della cooperazione*, Vallecchi Editore, 1991.

[4] Che limitano la loro base informativa ad alcuni settori della cooperazione.

[5] La disponibilità delle informarmazioni provenienti dagli Uffici Provinciali del Lavoro e M.O., che gestiscono lo Schedario Generale della Cooperazione (ai sensi dell'art. 15 del D.L. n.1577/47), distinguono le imprese cooperative per categoria. Il criterio della categoria risponde più a ragioni di carattere amministrativo che a quelle di tipo economico. Pertanto l'uso dei dati non potrà che risultare utile per semplici analisi quantitative.

regionale [6].

2.1 Caratteri anagrafici del movimento cooperativo regionale

L'implementazione di un quadro di riferimento generale e delle relative dinamiche è stato possibile attraverso lo studio dei flussi di costituzione e cessazione delle imprese, dei differenziali di crescita e della diversa collocazione geografica del fenomeno cooperativo.

La lettura dei registri anagrafici ha per ora stabilito in numero di novecento le imprese cooperative costituitesi tra il 1950 e il 1996, di cui ancora un terzo esistenti[7].

I dati storici mettono inoltre in evidenza che la formula cooperativa comincia ad essere presente in modo più consistente soltanto verso la fine degli anni Cinquanta, nelle province di Pesaro ed Ancona dove trovano origine ottanta imprese (tabella 1).

Tale disomogeneità, almeno nelle fasi iniziali, trova riscontro soprattutto per le differenze strutturali presenti sul territorio relative ai diversi assetti socio-economici che hanno finito per incentivare la formazione di organizzazioni aziendali di questo tipo in alcune aree specifiche[8]. Non a caso l'abbandono delle zone rurali e il deflusso delle risorse verso i centri urbani è stato più pronunciato a nord, in particolare nel pesarese.

Tuttavia non va dimenticato che già da allora politiche di intervento pubblico destinavano consistenti fondi per la promozione della cooperazione, ritenuta capace di integrare le economie "individuali" deboli[9]. Il processo di larga diffusione e di sviluppo del modello cooperativo si registra però solo più tardi (negli anni Sessanta e Settanta) quando il numero delle imprese costituite cresce rispettivamente di cinque e sei volte rispetto a quello degli anni precedenti (tabella

---

[6] Il presente lavoro non ha alcuna pretesa di definire un quadro storico dello sviluppo economico cooperativo ma solo l'intenzione di proporre una semplice lettura di alcuni aspetti della cooperazione alla luce del quadro evolutivo dell'agricoltura regionale.
La metodologia ha consentito l'elaborazione dei seguenti dati raccolti per ciascuna impresa cooperativa: data di costituzione, eventuale data di cessazione dell'attività, categoria di appartenenza secondo i criteri stabiliti dallo Schedario Generale della Cooperazione.

[7] Sulla base dei dati ufficiali risulta, al presente, difficile da stabilire quale parte delle cooperative esistenti sia scarsamente attiva.

[8] Anche a livello nazionale l'esperienza cooperativa ha origine prima nelle regioni nord-orientali e solo successivamente, negli anni Sessanta e Settanta, si sviluppa anche in quelle centrali e meridionali del paese.
Nelle Marche, Pesaro contava fino alla fine degli anni Quaranta il numero più alto di cooperative registrate dallo Schedario Generale mentre solo più tardi (negli anni Cinquanta) anche Ancona emerge fra le prime due province con numero più alto di cooperative.

[9] C. Giacomini, G. Petriccione, *Sviluppo e crisi della cooperazione negli anni ottanta*, in: A. Pacciani, G. Petriccione, (a cura di) *La cooperazione agro-alimentare in Italia, un'analisi delle trasformazioni in atto e dei risultati gestionali*, Inea - Il Mulino 1993.

2). L'agricoltura accusa in quegli anni più direttamente le conseguenze delle profonde trasformazioni strutturali: la caduta della conduzione aziendale nella forma mezzadrile e la riduzione prevalente di manodopera giovane in vaste aree, ragioni che hanno spinto a ricercare nella forma associativa soluzioni alla necessità di forza lavoro, all'esercizio della meccanizzazione, all'uso più intenso dei fertilizzanti e delle materie prime indispensabili nei processi colturali.

Tab. 1 - Anagrafe delle cooperative marchigiane nel periodo 1920 - 1996.

		fino al 1949	1950/59	1960/69	1970/79	1980/89	1990/96
Ancona	costituzione	13	23	143	85	44	7
	cessazione	0	9	23	68	43	43
	esistenti	13	27	147	164	165	129
Ascoli P.	costituzione	2	5	62	74	37	4
	cessazione	0	2	5	23	25	64
	esistenti	2	5	62	113	125	65
Macerata	costituzione	5	11	53	111	29	8
	cessazione	0	1	27	46	26	50
	esistenti	5	15	41	106	109	67
Pesaro	costituzione	28	17	25	72	46	11
	cessazione	1	12	28	9	20	53
	esistenti	27	32	29	92	118	76
MARCHE	costituzione	48	56	283	342	156	30
	cessazione	1	24	83	146	114	210
	esistenti	47	79	279	475	517	337

Fonte: Elaborazione su dati del Ministero del Lavoro.

Tab. 2 - Crescita del movimento cooperativo regionale sulla base delle imprese costituite, 1950 - 1989.

	Var. anni 50/40	Var. anni 60/50	Var. anni 70/60	Var. anni 80/70
Ancona	1.7	6.2	0.5	0.5
Ascoli P.	2.5	12.4	1.2	0.5
Macerata	2.2	4.8	2	0.2
Pesaro	0.6	1.4	2.9	0.6
MARCHE	1.1	5	1.2	0.4

Fonte: Elaborazione su dati del Ministero del Lavoro.

Le forme più ricorrenti di cooperative hanno pertanto cercato, in una prima

fase di espansione, di riorientare gli assetti organizzativi di base.

Sulla base del criterio di classificazione (per categorie) stabilito dello Schedario (tabella 3), le tipologie più ricorrenti di imprese sono quelle "per la lavorazione della terra", "per l'allevamento e selezione del bestiame" (categorie 1, 10) soprattutto nella provincia di Ancona e Ascoli (figura 1 e 2); inoltre nella provincia di Ancona emerge, quale fenomeno del tutto originale nel contesto regionale, la cooperazione "per l'esercizio delle macchine agricole" (categoria 15). Nelle altre due province accanto alla crescita numerica delle imprese di allevamento sorgono cooperative di servizio, quelle per "l'acquisto e vendita di materie prime: sementi, fertilizzanti ecc." e quelle di trasformazione: "le cooperative di produttori per i miglioramenti fondiari e agrari, la conservazione, lavorazione e vendita di prodotti conferiti dai soci" (categorie 16 e 19, vedi figura 3 e 4)[10].

La cooperazione ha risposto dunque alle forti sollecitazioni provenienti dalle istituzioni pubbliche adattandosi ad essere uno strumento di politica economica[11] diretto a restituire all'agricoltura nuovi assetti organizzativi, implementare economie di scala, controllare il prodotto sul mercato e promuovere attività anche di trasformazione sui prodotti di qualità: in particolare vino, ortofrutta e latte (categoria 4, 8, 3, 19).

Dalla metà degli anni Settanta fino alla seconda metà degli anni Ottanta il processo di crescita ha invece registrato un rallentamento, anche se nuove unità sono nate soprattutto nelle aree morfologicamente più svantaggiate. In alta collina e montagna la cooperazione (soprattutto di allevatori, categoria 10) ha sopperito alle difficoltà del settore zootecnico provocate dalla scomparsa dell'originale ordinamento produttivo cerealicolo, complementare all'allevamento[12]. Il passaggio dal periodo di espansione, durante il quale il numero delle cooperative ancora oggi esistenti si è raddoppiato, a quello più critico (vedi tabella 1), ha così determinato il superamento delle fasi di crescita della base sociale e di integrazione orizzontale fra cooperative, il profilarsi di un rapporto sempre più complesso tra cooperativa e socio e la necessità di implementare, seppur con difficoltà, obiettivi strategici di integrazione verticale.

Inoltre la crisi esplosa negli gli anni Ottanta[13], palesemente visibile per la

[10] In appendice I l'analisi anagrafica della cooperazione è evidenziata per ogni singola categoria.

[11] C. Giacomini, G. Petriccione, *Sviluppo e crisi della cooperazione negli anni ottanta*, in: A. Pacciani, G. Petriccione, (a cura di) *La cooperazione agro-alimentare in Italia, un'analisi delle trasformazioni in atto e dei risultati gestionali*, Inea - Il Mulino 1993.

[12] Ancora oggi il settore accusa lo svantaggio derivante dal ritardo nello sviluppo territoriale della montagna al quale si aggiungono elementi ad esso esterni: il diverso orientamento preferenziale del consumatore e la maggiore competitività del mercato, ragioni che hanno posto in uno stato di crisi irreversibile l'intero settore. Un numero considerevole di unità produttive sono state costrette dalle circostanze a cessare la propria attività, in particolare negli ultimi anni.

[13] Già a partire dagli anni Settanta la chiusura di numerose imprese cooperative può essere imputata alla forte crisi economica che rendeva più caro il costo del denaro e difficile l'investimento in

fase difficile di chiusura di numerose attività (figura 5), risulta per certi versi conseguente alla riduzione dei canali finanziari pubblici, al mutamento del sistema agro-alimentare[14], all'espansione delle industrie alimentari e della distribuzione, al mutamento nelle scelte preferenziali del consumatore ma anche al precario stato di salute economico-finanziario della maggior parte delle cooperative agricole[15].

Tab. 3 - Classificazione cooperative secondo i criteri dello Schedario Generale

Categorie e Sigle	Denominazione delle categorie
1 - CD	Cooperative per la lavorazione della terra
2 - FO	Cooperative agricole silvo-forestali
3 - LT	Cooperative per la raccolta, vendita del latte e produzione di formaggi (latterie, caseifici, cremerie, burrifici)
4 - CS	Cooperative per la lavorazione delle uve (Cantine Sociali)
5 - LQ	Cooperative per la produzione di acquaviti e liquori (distillerie)
6 - OL	Cooperative per la produzione di olio di olive, di semi vegetali (oleifici e sensifici)
7 - CONS	Cooperative per la produzione di conserve
8 - ORT	Cooperative per la raccolta, trasformazione, conservazione e vendita di prodotti ortofrutticoli
9 - MOL	Cooperative per la filatura, molitura e altre lavorazioni di cereali (molini)
10 - ST	Cooperative per l'allevamento e selezione del bestiame (bovino, caprino, ovino, suino, e lavorazione carni)
11 - ESS	Cooperative per la coltivazione ed essicazione dei bozzoli
12 - TAB	Cooperative per la coltivazione e prima lavorazione delle foglie di tabacco
13 - GR	Cooperative per la gestione di granai
14 - SER1	Cooperative per la vendita di prodotti agricoli
15 - CT	Cooperative per l'esercizio di macchine agricole
16 - SER2	Cooperative per l'acquisto e la vendita di materie (sementi, fertilizzanti, etc.) occorrenti per l'esercizio dell'attività agricola -

macchinari e attrezzature.

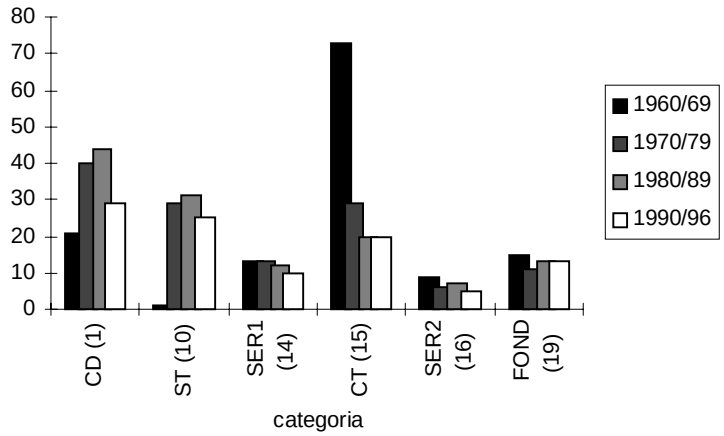
[14] Lo sviluppo in particolare dell'industria alimentare e della grande distribuzione in un periodo caratterizzato dalla frattura fra prodotto agricolo e prodotto alimentare.

[15] La concentrazione dell'industria alimentare e lo sviluppo della grande distribuzione coincide infatti con il profondo mutamento dell'ambiente economico: l'azienda agricola ha perso molte delle attività un tempo proprie, oggi assorbite da altri settori dell'industria manifatturiera. Anche la cooperazione, così come l'intero settore primario, rischia di perdere potere contrattuale, cioè peso reale sul mercato, se non si sposta con decisione a valle della filiera del sistema agro-alimentare potenziando i processi di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli ad essa conferiti dalla base socio-produttiva.

	Consorzi Agrari
17 - FIT	Cooperative aventi attività varie (mutua assistenza, servizi ai soci) lotta contro i parassiti
18 - ALL	Cooperative per l'allevamento di animali da cortile (polli, conigli, etc.), vendita dei relativi prodotti
19 - FOND	Cooperative fra produttori per miglioramenti fondiari e agrari, conservazione, lavorazione e vendita di prodotti conferiti dai soci
20 - COT	Cooperative per la coltivazione e prima lavorazione del cotone
21 - SER3	Cooperative servizi collettivi per la riforma fondiaria

Fonte: Ministero del Lavoro

Figura 1 - Cooperative esistenti nel periodo 1960 - 1996 nella provincia di Ancona.



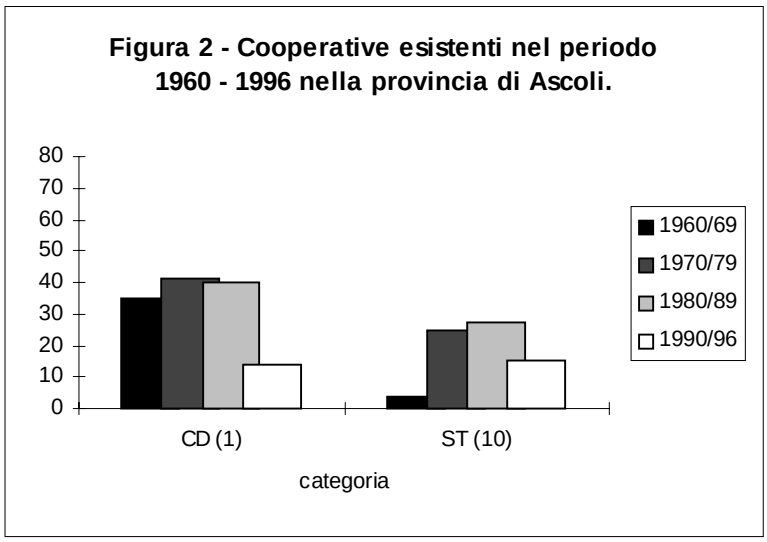


Figura 2 - Cooperative esistenti nel periodo 1960 - 1996 nella provincia di Ascoli.
80
70
60
50
40
30
20
10
0
1960/69
1970/79
1980/89
1990/96
CD (1)
ST (10)
categoria

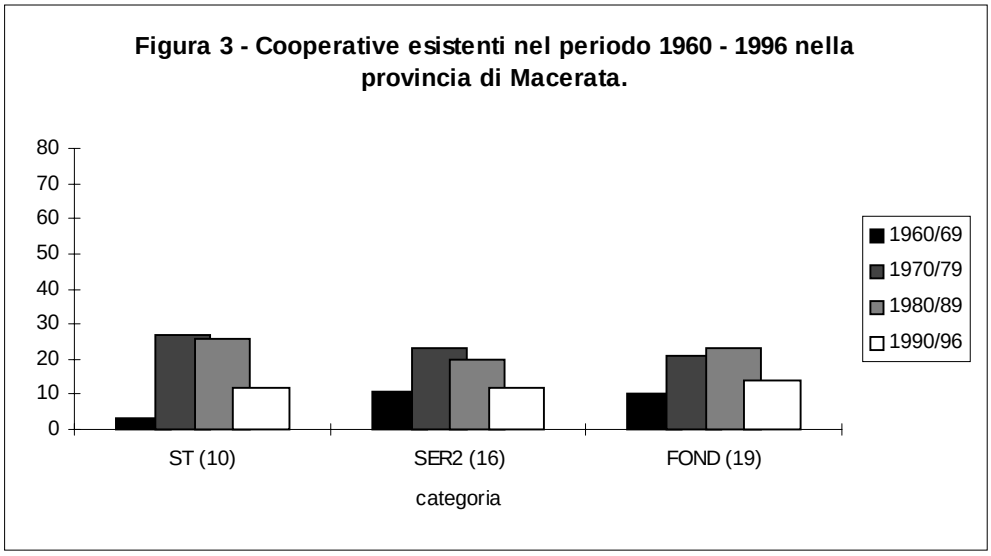
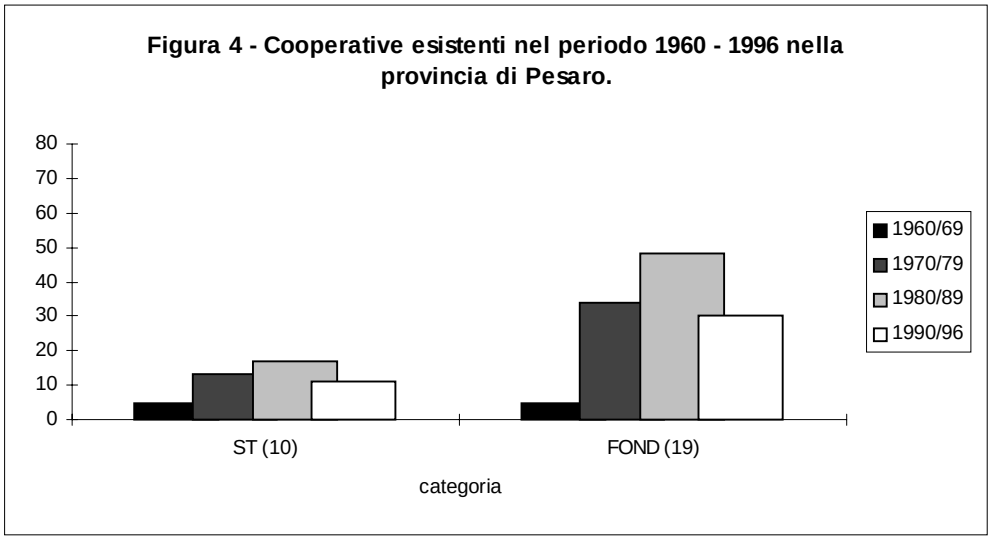
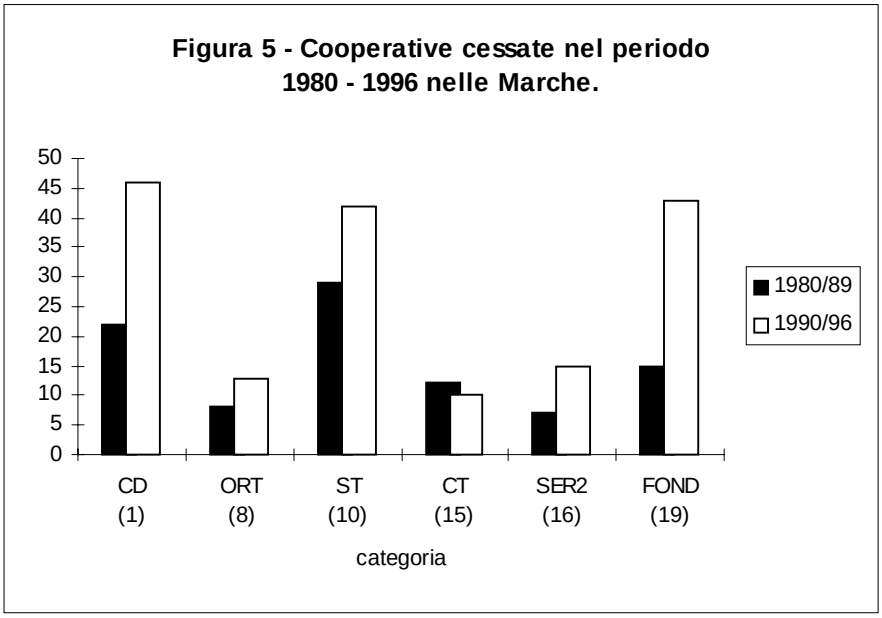


Figura 3 - Cooperative esistenti nel periodo 1960 - 1996 nella provincia di Macerata.
80
70
60
50
40
30
20
10
0
1960/69
1970/79
1980/89
1990/96
ST (10)
SER2 (16)
FOND (19)
categoria





Tab. 4a - Cooperative oggi esistenti per categoria

categ.	n.	%	Ancona	%	Ascoli	%	Macerata	%	Pesaro	%

	coop.				P.				U.	
1	48	14	29	23	14	22	1	1	4	5
2	21	6	8	6	5	8	4	6	4	5
3	8	2	1	1	3	5	0	0	4	5
4	23	7	7	5	8	12	5	7	3	4
6	4	1	0	0	0	0	3	4	1	1
7	2	0,5	0	0	0	0	2	3	0	0
8	21	6,5	2	1,5	6	9	6	9	7	10
9	2	0,5	0	0	1	1,5	0	0	1	1
10	64	19	26	20	15	23	12	18	11	15
14	19	6	10	8	3	5	2	3	4	5
15	22	7	21	17	0	0	0	0	1	1
16	26	8	5	4	3	5	12	18	6	8
17	9	2,5	2	1,5	2	3	5	7	0	0
18	7	2	6	4	0	0	1	2	0	0
19	61	18	12	9	5	7	14	22	30	40
totale	337	100	129	100	65	100	67	100	76	100

Tab. 4b - Aderenza ad Associazioni di Categoria

Provincia	Confcoop.	Agci	Lega	Unci	non ader.	Totale 1996
Ancona	63	18	17	7	24	129
Ascoli P.	34	2	9	5	15	65
Macerata	23	1	4	24	15	67
Pesaro U.	31	2	13	0	30	76
Totale	151	23	43	36	84	337

Oggi il movimento cooperativo regionale conta 337 imprese disomogeneamente distribuite sul territorio (tabelle 4a e 4b). Ancona e Pesaro possiedono il numero più elevato di unità: rispettivamente 129 e 76. Seguono Macerata (67) ed Ascoli (65).

Aderiscono alle quattro associazioni di categoria (Confcooperative, Lega, Unci e Agci) il 75% delle cooperative mentre tra quelle non aderenti (25%) alcune mostrano un peso rilevante nel proprio settore di appartenenza giustificando un'attenzione maggiore al fenomeno cooperativo anche oltre a quello comunemente rappresentato dalle istituzioni preposte[16].

[16] E' il caso ad esempio di alcune imprese con fatturato al di sopra dei 10 miliardi l'anno

Dal punto di vista numerico le cooperative zootecniche sono più numerose, seguite dalle cooperative di conduzione (cat. 1), prevalentemente diffuse nella provincia di Ancona ed Ascoli e da quelle "di produttori" (cat. 19)[17].

Seguono, sempre per consistenza numerica, le cooperative di servizi (categorie 16, 15, 14), diffuse prevalentemente nella provincia di Ancona, e infine quelle di trasformazione: le cooperative vitivinicole (categoria 4), uniformemente presenti su tutte e quattro le province, quelle ortofrutticole (categoria 8), meno consistenti nell'anconetano e per ultime quelle del comparto lattiero-caseario (categoria 3) che interessano per consistenza numerica ma non altrettanto per rilevanza economica l'area del pesarese e dell'ascolano[18].

La necessità però di inquadrare la cooperazione nello scenario economico rende questo primo approccio non sufficiententemente esauriente[19]. Questa è la ragione principale che spinge oggi gli esperti del settore ad incentivare lo studio della cooperazione sotto il profilo economico-aziendale al fine di verificarne più dettagliatamente i suoi equilibri economico-gestionali.

2.2 Alcuni aspetti di carattere economico aziendale

In uno scenario in cui sembrano decisive le variabili tecnologiche e la capacità di penetrazione del mercato, diviene rilevante l'effettiva capacità delle imprese cooperative nell'affrontare questi nuovi cambiamenti.

Le condizioni formali in cui tutt'oggi la cooperazione si trova ad operare sono stabilite dai principi mutualistico, democratico e di porta aperta. Essi da un lato rappresentano una forma di garanzia verso tutti i soggetti che vi operano, dall'altro sono un elemento di ostacolo soprattutto se "l'ambiente" economico finisce per spostarsi decisamente verso il mercato.

La necessità di verificare gli assetti patrimoniali e strutturali delle cooperative spinge infatti ad implementare approcci di carattere economico-aziendale capaci di descrivere con maggiore precisione gli elementi caratteristici oggetto, negli ultimi anni, di grave squilibrio.

---

appartenenti al comparto vitivinicolo: La Terre Cortesi Moncaro di Montecarotto, la Co.pr.o.vi.ti. di Ascoli Piceno, la Cantina sociale dei colli di Acquaviva di Acquaviva Picena, la Colonnara di Cupramontana; o alcune del settore lattiero-caseario: la Coperlat di Ancona, la Co.a.la.c. di Ascoli Piceno o la Casearia Sibilla di Amandola ecc..

[17] Dove però non è specificato il settore produttivo di appartenenza.

[18] Le cooperative lattiero-casearie del pesarese (4) e dell'ascolano (3) non hanno pari peso economico dell'unica cooperativa lattiero casearia di Ancona, la Coperlat.

[19] "L'esistenza di un rilevante numero di cooperative e l'adesione di migliaia di soci non rappresentano da tempo significativi indicatori di forza economica della cooperazione. Possono rappresentare l'esistenza nel tessuto economico di una forma originale di impresa con profondi connotati solidaristici, ma che per raggiungere gli obiettivi economici e sociali che la caratterizzano deve misurarsi sul piano dell'efficienza con gli altri tipi di imprese." A. Pacciani, *Obiettivi e strategia della cooperazione agro-alimentare in Italia*, in: E. Capobianco (a cura di), *La cooperazione nel settore agro-industriale*, Edizioni Scientifiche Italiana, 1988.

Una recente indagine condotta sulle cooperative marchigiane ha di fatto messo in luce quanto già da tempo la letteratura, pur priva in molti casi di specifiche verifiche empiriche, denunciava circa lo stato precario di salute della cooperazione. I dati raccolti sono quelli corrispondenti ai bilanci del 1992 e 1993 di un gruppo selezionato di cooperative scelto sulla base delle richieste di finanziamento avanzate alla amministrazione regionale in attuazione all'art. 6 della legge 5/1975.

Le elaborazioni svolte, secondo i criteri e le tecniche di analisi di bilancio e di analisi per indici, sono attualmente in corso di svolgimento e aggiornamento presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Ancona.

Dal quadro contabile di riferimento, così come esposto in tabella 5, emerge dunque una realtà dimensionale e organizzativa estremamente difficile sia sotto il profilo generale di sistema che sotto quello particolare dell'azienda.

La cooperazione marchigiana è costituita di piccole e piccolissime imprese (circa il 41% del gruppo selezionato); il 13% del totale registra un fatturato superiore ai 9 miliardi[20] e un'incidenza sull'intero volume pari al 76%.

La realtà cooperativa si presenta pertanto profondamente disomogenea nei vari settori (figura 6 e 7). Le imprese più direttamente impegnate sul fronte della produzione di base, come quelle di conduzione, forestali o di servizio,

Tab. 5 - Cooperative classificate per classi dimensionali, 1992-93.

Fatturato	Consistenza cooperative in %	Quota % fatturato
< 300 milioni	20,8	0,46
300 milioni < Piccole < 1 miliardo	20,8	1,99
1 < Medio-piccole < 3 miliardi	27	7,5
3 < Medie < 7 miliardi	13,6	9,75
7 < Medio-grandi < 9 miliardi	4,2	4,43
Grandi > 9 miliardi	13,6	75,87
	100	100

Tab. 6 - Fatturato 1992 (in milioni) della cooperazione per ogni provincia.

Comparto	Marche	Ancona	Ascoli	Macerata	Pesaro
Acquacoltura	793	349	444	0	0
Agriturismo	249	120	0	129	0

[20] Il 62% del gruppo è formato di piccole e medio-piccole imprese; il 18 % delle imprese è valutato medio e medio-grande.

Apicoltura	12	0	0	12	0
Avicunicolo	68.673	68.673	0	0	0
Biologico	6.910	2.478	277	0	4.154
Cerealicolo	92.935	58248	119	17.031	17.538
Conduzione	8.224	4.030	618	1.435	2.141
Conserviero	53.166	31.127	22.039	0	0
Floro-vivaistico	2	0	2	0	0
Forestale	3.027	2.833	0	170	23
lattiero-caseario	206.922	158.155	21.584	0	27.183
Mangimistico	5.857	0	5.857	0	0
Olivicolo	295	0	0	100	196
Ortofrutticolo	24.471	1938	15.010	312	7.211
Sementiero	6.195	3.017	0	0	3.178
Servizi	26.835	16.673	38	6.269	3.854
Trasformazione	104.922	100.305	0	103	4.514
Vitivinicolo	91.616	28.793	36.900	15.341	10.582
Zootecnico	32.782	15.706	4.265	11.049	1.761
Totale fatturato	733.888	492.447	107154	51.952	82.336

Figura 6 - Consistenza numerica (in %) delle cooperative per comparto, 1992.

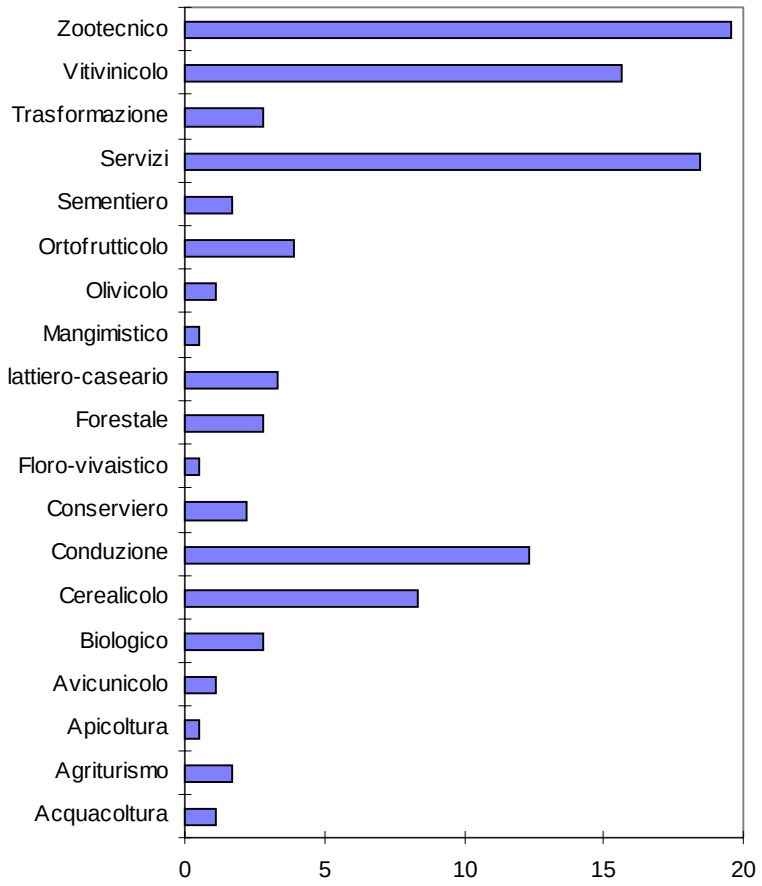
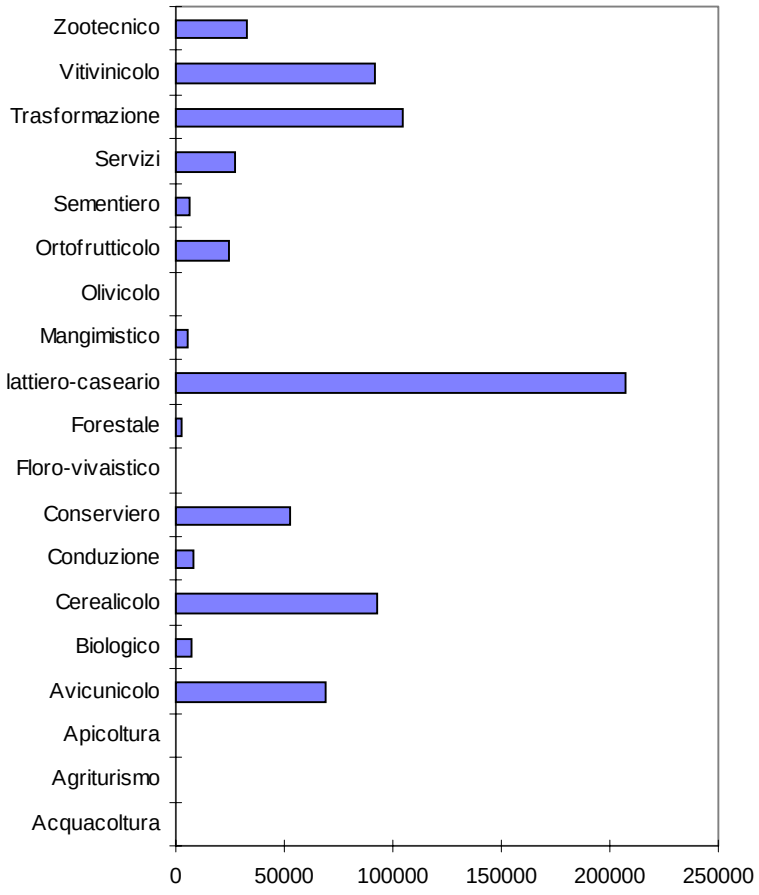


Figura 7 - Fatturato per comparto (in milioni di lire), 1992.



Tab. 7 - Alcuni indicatori economico-finanziari 1992/1993.

settore	Equilibrio finanziario		Struttura del capitale						Rapporti con i debitori			
	Indice di liquidità AC/PC	I. secco di liq. (liq.imm.+liq. diff.)/PC	Elasticità Impieghi CCL/CI	Peso imm. Imm.nette/ CI	Comp. attivo IMM.nette/C CL	Margine strutt. N/IMM.nette	Margine strutt. all. (N+P.cons)/IMM .nette	Solidità patrimon. CS/N	Peso pass. tot. (P.C.+P.cons)/C I	Peso deb breve P.C./CI	Grado Capit. N/CI	Indebitamento CT/N
Acquacoltura	1,09	0,59	0,65	0,35	0,53	0,47	1,13	0,24	0,83	0,6	0,16	4,93
Avicunicolo	0,68	0,52	0,47	0,53	1,13	0,22	0,51	0,23	0,84	0,69	0,11	7,29
Biologico	0,73	0,47	0,5	0,5	0,99	0,26	0,61	1,16	0,86	0,69	0,13	6,55
Cerealicolo	0,94	0,64	0,7	0,3	0,43	0,4	0,84	0,26	0,87	0,74	0,12	7,09
Conduzione	1,02	0,6	0,4	0,6	1,51	0,15	0,93	0,58	0,9	0,44	0,09	9,97
Conserviero	1,37	0,6	0,62	0,37	0,6	0,56	1,45	0,1	0,78	0,45	0,21	3,71
Forestale	1,21	1,05	0,68	0,3	0,45	1,24	1,27	0,18	0,57	0,57	0,38	1,51
Lattiero-casear.	1,16	1,01	0,54	0,45	0,83	0,85	1,1	0,22	0,58	0,47	0,39	1,48
Mangimi	1,16	0,98	0,62	0,38	0,62	0,26	1,16	0,26	0,88	0,53	0,1	8,79
Olivicolo	0,78	0,45	0,39	0,61	1,55	0,49	0,82	0,64	0,7	0,5	0,3	2,33
Ortofrutta	0,94	0,72	0,62	0,38	0,6	0,39	0,85	0,4	0,83	0,66	0,15	5,63
Sementiero	0,84	0,61	0,78	0,22	0,29	0,21	0,35	0,09	0,95	0,92	0,05	19,79
Servizi	1,34	0,94	0,43	0,57	1,35	0,4	1,15	0,1	0,76	0,33	0,23	3,26
Trasformazione	1,05	0,95	0,89	0,11	0,12	0,78	0,78	0,67	0,84	0,84	0,08	9,84
Vitivinicolo	1,08	0,68	0,67	0,33	0,49	0,58	1,13	0,11	0,79	0,61	0,19	4,08
Zootecnico	1,12	0,54	0,56	0,44	0,78	0,23	1,1	0,62	0,88	0,5	0,1	8,67
Totale	**1,08**	**0,73**	**0,6**	**0,39**	**0,65**	**0,56**	**1,07**	**0,2**	**0,76**	**0,56**	**0,22**	**3,36**

rappresentano insieme il gruppo numericamente più consistente[21], quello per esperienza cooperativa di più lunga tradizione ma anche l'ambito cooperativo meno rilevante messo in evidenza soprattutto dallo scarso peso economico. Diverso è il caso invece delle cooperative di trasformazione e di quelle lattiero-casearie: esse coprono circa la metà dell'intero volume d'affari (47%) a dimostrazione del diverso percorso evolutivo che alcuni settori specifici hanno intrapreso negli ultimi anni.

La cooperazione infatti, così come l'intero settore primario, è stata coinvolta da fasi di diversificazione e specializzazione della produzione che hanno consolidato il settore tradizionale del vitivinicolo e più recentemente quello ortofrutticolo e conserviero a cui ha fatto seguito, in alcuni casi particolari, anche un processo di forte concentrazione[22].

Se si considera il diverso ambito territoriale (tabella 6), la provincia di Ancona risulta avere il peso economico più rilevante, seguita da Ascoli Piceno, Pesaro e Macerata.

La cooperazione si presta infatti a valorizzare le produzioni specifiche delle diverse aree rurali. Risulta rilevante il settore della trasformazione, così come genericamente viene indicato nei dati, il lattiero-caseario, il conserviero, l'avicunicolo e il cerealicolo nell'anconetano; diversa la specializzazione agricola nella provincia di Ascoli dove economicamente rilevante è il settore vitivinicolo, conserviero, ortofrutticolo e quello lattiero-caseario. Nel maceratese l'esperienza cooperativa rimane prevalentemente legata al settore cerealicolo, mentre prevale il lattiero-caseario nel pesarese.

Sotto il profilo invece più strettamente economico-aziendale l'analisi contabile ha messo in evidenza alcune delle caratteristiche peculiari delle aziende cooperative: la netta prevalenza delle attività circolanti (60%) su quelle fisse, una preponderanza delle fonti di terzi su quelle proprie e una superiorità dei debiti a breve termine su quelli a più lungo termine[23].

In particolare alcune informazioni ricavate da opportuni indicatori possono così essere riassunte (tabella 7):

- i dati mostrano che la *gestione finanziaria di breve periodo risulta in buon equilibrio*, considerate le caratteristiche proprie della gestione cooperativa;
- *la situazione risulta diversa invece nel lungo, per la consistente necessità di finanziamenti* così come indicato dagli indici di elasticità degli impieghi e dal peso delle immobilizzazioni.

[21] Esse corrispondono nell'analisi anagrafica alle categorie 1, 10, 14, 16, 17, 19.

[22] Nel lattiero-caseario infatti, che copre il 35% dell'intero volume d'affari regionale con sole 8 cooperative, ha un peso assolutamente prevalente la Cooperlat.

[23] La ricerca, ancora in corso di elaborazione è in grado, in questa prima fase, di fornire solo alcuni segnali indicativi sugli equilibri patrimoniali e finanziari delle imprese cooperative studiate.

Peraltro estremamente basso è il grado di copertura delle immobilizzazioni dovuto alla scarsa dotazione di mezzi propri. La sottocapitalizzazione rappresenta infatti un problema annoso di difficile soluzione (si veda l'indice si solidità patrimoniale) malgrado le agevolazioni e i finanziamenti solitamente usufruiti dalle cooperative;

- altro punto relativo alla gestione delle imprese cooperative è *l'alta esposizione debitoria*, soprattutto quella di breve periodo. La situazione di alto indebitamento complessivo[24] risulta in più casi aggravata anche dal basso grado di capitalizzazione e dal ciclo di gestione non sempre positivo, soprattutto se le dilazioni concesse ai clienti risultano superiori a quelle ottenute dai fornitori.

La cooperazione si trova in definitiva ad affrontare situazioni di estrema difficoltà gestionale che non potranno più essere sostenibili in futuro dal legame, un tempo vitale, del sostegno pubblico.

Il superamento del modello strategico tradizionale, fondato su assetti più solidaristici e meno imprenditoriali deve lasciare definitivamente il passo a un nuovo modello, orientato su obiettivi di efficienza, indispensabili per fronteggiare le nuove sfide, in primo luogo il processo di fusione tra settore agricolo e industriale.

3. Verso quale cooperazione?: alcune considerazioni conclusive

Il ripensamento a un nuovo modello di cooperazione[25], che imprima una forte accelerazione al processo di verticalizzazione, richiede dunque misure più razionali di gestione economico-aziendale, anche se vanno riconosciuto alla formula attuale di cooperazione alcuni importanti punti di forza, tra i quali il particolare legame tra impresa e socio che consente un potenziale coinvolgimento del socio nella funzione imprenditoriale, nella valorizzazione dei processi produttivi, nell'uso di strumenti propri di finanziamento dati dalla dilazione dei pagamenti.

Certamente altri aspetti mettono in risalto elementi di debolezza costituiti molto spesso dalla precarietà degli assetti patrimoniali e delle strutture organizzative "non sempre rispondenti sia alle esigenze di una efficace strategia competitiva sia alla produzione di risultati economici e finanziari adeguati, nella misura e nei tempi, ai programmi di crescita dell'impresa"[26].

---

[24] Al quale difficilmente si accompagnano misure si autofinanziamento.

[25] Due sono le proposte avanzate: la prima, che fa capo alla Lega, prevede il "raggruppamento strategico delle imprese" basato su assetti organizzativi di "coimprenditorialità" che evitino criteri di aggregazione ideologica ma implementino un'integrazione selettivamente economica; la seconda proposta, che fa capo alla Confcooperative, prevede a sua volta due possibili soluzioni, o la forma consortile di integrazione o un modello di integrazione fra cooperative e privati basato su obiettivi comunemente stabiliti.

[26] A. Tessitore, *Imprenditorialità cooperativa e strutture economico-finanziarie*, Studi & Informazioni, Quaderni 33, 1990.

Il futuro della cooperazione regionale non può però che essere legato al futuro del sistema agro-alimentare, al peso decisivo delle variabili progresso, mutabilità della domanda, assetto normativo.

I processi di concentrazione nelle forme diverse di accordo commerciale e joint-ventures, se rispondono oggi alla esigenza dell'industria e della distribuzione alimentare di potenziare le capacità economico-gestionali delle imprese al fine di operare efficacemente in un quadro sempre più competitivo contraddistinto da una presenza crescente di strumenti regolatori[27], costringono però la cooperazione agricola a muoversi con difficoltà nel percorso che dovrebbe invece condurla ad una più piena affermazione nell'ambito del sistema agro-industriale.

Il passaggio obbligato da fasi di prima trasformazione a fasi successive di innovazione e commercializzazione del prodotto agricolo dovrebbe avere lo scopo precipuo di attenuare le distorsioni del mercato sul settore primario imputabile anche al forte potere contrattuale dell'industria alimentare e della grande distribuzione. Queste possono infatti provvedere all'approvvigionamento delle materie prime anche lontano dal territorio di appartenenza, purché siano rispettati i parametri della sola convenienza economica.

La necessità dunque di restituire all'imprenditore agricolo il controllo sul mercato trova nella aggregazione della offerta alimentare e nell'ampliamento dimensionale delle organizzazioni aziendali cooperative la soluzione possibile ad ogni distorsione.

Ciò richiede però "l'aggregazione di numerosissime unità, la specializzazione per fasi, la rinuncia al particolarismo, la delega di molte funzioni decisionali, il superamento di barriere manageriali, la garanzia del massimo grado di partecipazione delle unità integrate alle decisioni dell'unità integrante, ecc."[28].

Obiettivi e strategie aziendali sembrano così scontrarsi con alcune gravi carenze esterne alla cooperazione, identificabili con gli assetti normativi e le politiche economiche nazionali e locali non sempre apparentemente adeguate.

- La legislazione in materia di cooperazione, pur nella recente riforma, varata con la legge 59 del 1992, appare sostanzialmente carente nel valorizzare il profilo gestionale, finanziario e organizzativo dell'impresa nel rapporto privilegiato con il proprio socio. Risulta infatti al di fuori di ogni pur minima considerazione la regola del conferimento totale e la parametrizzazione dell'apporto di capitale sociale alla qualità e quantità dei prodotti conferiti[29].

---

[27] Va peraltro ricordato che il processo di revisione della PAC e l'applicazione degli accordi GATT non potranno che condurre ad un futuro aumento della competitività sui mercati.

[28] INEA, Annuario dell'agricoltura italiana, pag. 89, 1993.

[29] "la legge n. 59 del gennaio 1992 si è infatti dimostrata, com'era stato facilmente previsto, di scarso valore. Questa cooperazione si trova pertanto a dover affrontare la complessità dei problemi di natura gestionale, finanziaria e organizzativa che sono imposti dallo strumento di lotta alle varie forme di sfruttamento dell'individuo e come modo per alleviare i problemi della povertà e dell'emarginazione. E ciò avviene mentre già a partire dagli anni Sessanta tutti gli altri paesi europei hanno

- Altro elemento di squilibrio sembra rappresentato dall'intervento opportuno ma non sempre razionale delle politiche nazionali e regionali.

I criteri di sovvenzionamento corrispondono molto difficilmente a parametri di sviluppo autentico dell'impresa cooperativa: essi finiscono il più delle volte per ignorare i bisogni della cooperazione che non sono rappresentati dalla esclusiva crescita dimensionale ma dalla propensione all'efficienza gestionale e all'adozione di moderne strategie aziendali. Risulta sconcertante che politiche di intervento regionali abbiano di fatto finanziato le passività di bilancio. La legge regionale 5/75 art. 6 ha destinato, fino a qualche anno fa, il 40% circa dell'intero sostegno regionale annuo (L.R. 5/75; L.R. 21/77; L.R. 43/80; L.R. 36/90) alla copertura degli interessi passivi delle cooperative. Tale intervento, se necessario nel breve periodo, non può tradursi nel tempo in sostegno a copertura delle inefficienze. E' indispensabile invece un fattivo sostegno ai progetti imprenditoriali e alla ricerca dell'efficienza aziendale.

- Terzo fondamentale aspetto è il disagio che accusa oggi la cooperazione per il mancato riconoscimento giuridico a costituirsi in associazione di produttori, a differenza invece di quanto riscontrabile in altri paesi europei[30], e ciò richiede una revisione della normativa, in particolare della legge 674/78.

L'adeguamento degli strumenti normativi alla necessità di concentrare sempre più l'offerta agricola rappresenta infatti un passo sostanziale al fine di offrire la possibilità al produttore di restare protagonista e non subordinato al mercato.

Il sistema cooperativo regionale, se per un verso idoneo a superare le fasi di destrutturazione del settore primario, deve però poter riuscire ad attirare a sé l'attenzione degli organi istituzionali, delle organizzazioni agricole, di quelle industriali e del commercio a cui peraltro non mancano la sensibilità necessaria per comprendere e promuovere, da qui a breve, un tessuto "equilibrato" della filiera produttiva marchigiana.

---

profondamente modificato il contesto giuridico che regola cooperazione per consentire a quest'ultima di competere a parità di condizioni con le imprese private non cooperative". G. Galizzi, *I sistemi agroalimentari europei: conflitti e convergenze*, versione provvisoria dell'intervento al XXXIII Convegno di studi SIDEA.

[30] Si rimanda a C. Giacomini, B.M. Bonomi, G. Martorana, *L'esperienza italiana delle associazioni di produttori in agricoltura*, INEA, 1996.

Appendice 1

Anagrafe delle cooperative per categoria negli anni 1920-1996

Categorie e Sigle	Denominazione delle categorie
1 - CD	Cooperative per la lavorazione della terra
2 - FO	Cooperative agricole silvo-forestali
3 - LT	Cooperative per la raccolta, vendita del latte e produzione di formaggi (latterie, caseifici, cremerie, burrifici)
4 - CS	Cooperative per la lavorazione delle uve (Cantine Sociali)
5 - LQ	Cooperative per la produzione di acquaviti e liquori (distillerie)
6 - OL	Cooperative per la produzione di olio di olive, di semi vegetali (oleifici e sensifici)
7 - CONS	Cooperative per la produzione di conserve
8 - ORT	Cooperative per la raccolta, trasformazione, conservazione e vendita di prodotti ortofrutticoli
9 - MOL	Cooperative per la filatura, molitura e altre lavorazioni di cereali (molini)
10 - ST	Cooperative per l'allevamento e selezione del bestiame (bovino, caprino, ovino, suino, e lavorazione carni)
11 - ESS	Cooperative per la coltivazione ed essicazione dei bozzoli
12 - TAB	Cooperative per la coltivazione e prima lavorazione delle foglie di tabacco
13 - GR	Cooperative per la gestione di granai
14 - SER1	Cooperative per la vendita di prodotti agricoli
15 - CT	Cooperative per l'esercizio di macchine agricole
16 - SER2	Cooperative per l'acquisto e la vendita di materie (sementi, fertilizzanti, etc.) occorrenti per l'esercizio dell'attività agricola - Consorzi Agrari
17 - FIT	Cooperative aventi attività varie (mutua assistenza, servizi ai soci) lotta contro i parassiti
18 - ALL	Cooperative per l'allevamento di animali da cortile (polli, conigli, etc.), vendita dei relativi prodotti
19 - FOND	Cooperative fra produttori per miglioramenti fondiari e agrari, conservazione, lavorazione e vendita di prodotti conferiti dai soci
20 - COT	Cooperative per la coltivazione e prima lavorazione del cotone

21 - SER3	Cooperative servizi collettivi per la riforma fondiaria

Fonte: Ministero del Lavoro

ANCONA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	19	senza categ.	totale
fino al 1969																				
	costituzione	30	1	3	3	0	1	0	6	1	2	0	16	77	14	1	2	19	3	**179**
	cessazione	9	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	3	4	5	0	0	4	3	**-32**
1970-1979																				
	costituzione	32	2	0	5	0	0	0	3	0	28	0	0	1	2	2	4	6	0	**85**
	cessazione	13	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	35	5	1	0	10	0	**-68**
1980-1989																				
	costituzione	16	3	0	3	0	0	0	1	0	11	0	1	1	2	0	2	4	0	**44**
	cessazione	12	0	0	1	0	0	0	4	0	9	0	2	10	1	0	2	2	0	**-43**
1990-1996																				
	costituzione	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	**7**
	cessazione	16	0	0	3	0	0	0	0	0	7	0	3	10	2	0	0	2	0	**-43**
																				129

ASCOLI PICENO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	19	senza categ.	totale
fino al 1969																				
	costituzione	38	1	4	8	0	0	0	6	0	4	0	0	0	1	1	1	5	0	**69**
	cessazione	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**-7**
1970-1979																				
	costituzione	20	1	1	5	0	2	0	6	1	21	0	5	0	3	2	2	5	0	**74**
	cessazione	14	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	3	0	**-23**
1980-1989																				
	costituzione	4	2	1	1	0	1	0	2	2	10	0	4	0	2	0	1	7	0	**37**
	cessazione	5	0	0	2	0	2	0	3	1	8	0	1	0	0	1	0	2	0	**-25**
1990-1996																				
	cosituzione	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	**4**
	cessazione	26	0	1	2	0	1	0	4	1	13	1	3	0	3	0	3	6	0	**-64**
																				65

MACERATA		1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18	19	totale
fino al 1969																			
	costituzione	12	1	3	4	0	0	2	1	6	0	0	2	2	14	4	1	17	**69**
	cessazione	7	1	2	2	0	0	0	0	3	0	0	1	0	3	1	1	7	**-28**
1970-1979																			
	costituzione	3	4	0	2	1	1	4	0	27	0	0	3	0	16	4	2	44	**111**
	cessazione	4	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	4	0	0	33	**-46**
1980-1989																			
	costituzione	0	1	0	2	1	2	5	0	7	0	0	0	0	1	3	1	6	**29**
	cessazione	2	1	0	0	1	1	1	1	8	0	0	1	2	4	0	0	4	**-26**
1990-1996																			
	costituzione	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	3	**8**
	cessazione	1	0	1	1	0	0	3	0	15	0	0	0	0	8	7	2	12	**-50**
																			67

PESARO URBINO		1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18	19	totale
fino al 1969																			
	costituzione	23	0	9	3	0	0	7	0	6	0	1	3	2	6	1	2	7	**70**
	cessazione	19	0	3	1	0	0	2	0	1	0	1	3	1	3	1	4	2	**-41**
1970-1979																			
	costituzione	6	4	1	2	0	0	2	1	14	0	1	7	0	2	1	1	30	**72**
	cessazione	0	0	1	0	0	0	1	0	6	0	0	0	0	0	0	0	1	**-9**
1980-1989																			
	costituzione	0	2	1	0	1	1	6	0	8	1	1	1	0	3	0	0	21	**46**
	cessazione	3	0	1	0	0	0	0	0	4	1	1	0	0	2	1	0	7	**-20**
1990-1996																			
	costituzione	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	2	0	0	5	**11**
	cessazione	3	2	2	1	0	1	6	0	7	0	1	4	0	2	0	1	23	**-53**
																			76

Riferimenti bibliografici

1. Bartola, F. Sotte, A. Fantini, R. Zanoli, (1993), *L'agricoltura nelle Marche, tendenze settoriali e politica agraria*, Diaprtimento di Economia dell'Università di Ancona - Quaderno di ricerca n. 33.
2. Galizzi, (1997), *I sistemi agroalimentari europei: conflitti e convergenze*, versione provvisoria dell'intervento al XXXIII Convegno di studi SIDEA.
3. Giacomini, B.M. Bonomi, G. Martorana,(1996), *L'esperienza italiana delle associazioni di produttori in agricoltura*, INEA.
4. Giacomini, G. Petriccione, (1993), *Sviluppo e crisi della cooperazione negli anni ottanta*, in: A. Pacciani, G. Petriccione (a cura di), La cooperazione agro-alimentare in Italia, un'analisi delle trasformazioni in atto e dei risultati gestionali, Inea - Il Mulino.
5. Inea, *Annuario dell'agricoltura italiana*, Inea, 1993 - 1994 - 1995.
6. Pacciani, (1988), *Obiettivi e strategia della cooperazione agro-alimentare in Italia*, in: E. Capobianco (a cura di), La cooperazione nel settore agro-industriale, Edizioni Scientifiche Italiana.
7. Pennacchi, (1991), *Le imprese cooperative in un'economia in trasformazione*, in: AA.VV., Esperienze e prospettive della cooperazione, Vallecchi Editore.
8. Sotte, C. Sopranzetti, R. Carletti, (1995), *Economia e finanza delle cooperative vitivinicole nelle Marche*, Economia Marche, Agosto.
9. Sotte, C. Sopranzetti, *Strumenti per l'analsi economico-finanziaria della cooperazione agro-industriale, un'applicazione alle cantine sociali*, Inea (in corso di pubblicazione).
10. Tessitore, *(1990), Imprenditorialità cooperativa e strutture economico-finanziarie*, in Studi & Informazioni, Quaderni 33.