

---

**PARTE PRIMA**  
**ANALISI DELLE STRUTTURE**  
**OPERANTI NEL SETTORE**  
**ORTOFRUTTICOLO VENETO**

*ALDO BERTAZZOLI, CORRADO GIACOMINI*

---



## Premessa

Questa parte del rapporto presenta i risultati di due ricerche che sono state affidate alla Sezione di Economia Agroalimentare del Dipartimento di Economia dell'Università di Parma.

La prima ha per oggetto l'analisi della capacità di lavorazione, trasformazione e conservazione delle strutture operanti nel settore ortofrutticolo della regione. La seconda consiste nella messa a punto di una proposta metodologica basata sull'organizzazione di un *réseau* di imprese agroalimentari, formato, in questo caso, da imprese del settore ortofrutticolo (organizzazioni di produttori, cooperative e commercianti all'ingrosso).

Tra le due ricerche, la proposta metodologica rappresenta un *prilus*, in quanto attraverso questa metodologia la Regione si propone di disporre di uno strumento conoscitivo agile e tempestivo per la raccolta di informazioni sull'andamento del settore analizzato. Al tema del *réseau* di imprese agroalimentari e di altri strumenti di conoscenza del settore ortofrutticolo è stata dedicato uno specifico capitolo dell'opera.

Lo studio relativo alle strutture di lavorazione, trasformazione e conservazione che operano nel comparto ortofrutticolo veneto è stato condotto secondo una duplice linea di approfondimento. Da una parte, si è inteso analizzare la situazione economica e finanziaria delle imprese, per evidenziarne il grado di solidità finanziaria e di efficienza economica. Dall'altra, si è cercato di tratteggiare un quadro relativo all'assetto operativo di queste stesse imprese, mostrandone le dotazioni strutturali, i rapporti commerciali con clienti e fornitori, la propensione ad attivare interventi di adeguamento tecnologico.

Per perseguire questo secondo obiettivo è stata organizzata un'apposita indagine, che ha interessato diciotto strutture. La non sempre piena disponibilità delle imprese intervistate e la oggettiva difficoltà ad inquadrare in uno schema predefinito realtà in alcuni casi assai articolate hanno fatto sì che la rilevazione abbia interessato esclusivamente strutture di tipo cooperativo, la cui partecipazione all'indagine è stata assicurata dalla collaborazione dell'Unione regionale delle cooperative.

Un ulteriore fattore di difficoltà nella conduzione dell'indagine, di cui si dovrà tener conto nella fase di analisi dei risultati, è costituito dal fatto che all'interno del comparto ortofrutticolo operano imprese cooperative che fanno riferimento a diversi assetti organizzativi ed a differenti livelli di integrazione. Di conseguenza, fra le strutture nelle quali sono stati raccolti i dati ve ne sono alcune che operano come cooperative di primo livello, dedite alla lavorazione ed alla commercializzazione dei prodotti dei soci. Altre strutture fanno capo, invece, a cooperative di secondo livello, delle quali sono socie altre cooperative oltre che, eventualmente, soci singoli. In questo ultimo caso, le strutture di lavorazione possono fare capo alle cooperative di primo o di secondo livello, sulla base di rapporti di integrazione variamente definiti.

Inoltre, le une e le altre, possono essere riconosciute quali organizzazioni di produttori ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/96, il che conferisce loro ulteriori funzioni. Nella fattispecie, quattro delle diciotto cooperative rilevate sono anche organizzazioni dei produttori.

## 1. LE ORGANIZZAZIONI DI PRODUTTORI ORTOFRUTTICOLI<sup>1</sup>

### 1.1 Alcune note sulla nuova OCM ortofrutta

Prima di analizzare la situazione, i risultati e le strategie della nuova organizzazione che il regolamento (CE) n. 2200/96 ha previsto per il settore ortofrutticolo, è necessario tratteggiare un breve quadro della situazione per evidenziare il peso che le Organizzazioni di produttori (OP) hanno all'interno dell'ortofrutticoltura veneta.

Ricordiamo, molto sinteticamente, che il regolamento (CE) n. 2200/96 ha sostituito il precedente regolamento (CEE) n. 1035/72 che prevedeva la costituzione di Associazioni di produttori ortofrutticoli come strumento principale per l'attuazione della politica comunitaria nel settore, la quale era basata soprattutto sulla regolamentazione della domanda e dell'offerta e aveva quale strumento principale di intervento il ritiro di prodotti dal mercato. Questo allo scopo di evitare che situazioni di sovrapproduzione facessero crollare i prezzi costringendo i produttori marginali, o comunque meno dotati, a cessare l'attività e uscire definitivamente dal mercato.

In sostanza, il sostegno dei prezzi tramite il controllo dell'offerta, era lo strumento principale adottato in sede di politica agricola comunitaria per regolamentare e indirizzare la produzione.

Anche a seguito delle numerose critiche mosse alla gestione del precedente, il nuovo regolamento inverte i criteri di intervento, prevedendo un aiuto finanziario comunitario<sup>2</sup> alle Organizzazioni di produttori (OP), che sostituiscono le precedenti Associazioni, sulla base di un documento programmatico, il cosiddetto Programma operativo (PO). Con questo documento le OP stabiliscono le iniziative che intendono attuare, per il perseguimento di una serie di obiettivi ritenuti utili per il rafforzamento e ammodernamento del settore al fine di accrescere il potere contrattuale dei produttori ortofrutticoli sul mercato:

- interventi diretti a migliorare il prodotto e i processi produttivi anche presso i produttori associati;
- interventi per la riduzione dei costi;
- azioni per la concentrazione dell'offerta e per il miglioramento della qualità commerciale;
- valorizzazione e promozione commerciale delle produzioni, con promo-

zioni dirette ai consumatori, partecipazioni a fiere, rinnovo degli imballaggi, studi e ricerche di mercato;

- misure ambientali, che comprendono gli investimenti per lo sviluppo delle colture biologiche, integrate o a basso impatto ambientale, il controllo dei residui, la gestione dei rifiuti, l'impiego di materiali e tecniche rispettose dell'ambiente;
- integrazioni di prezzo per il ritiro di prodotti dal mercato (continuazione ad esaurimento della precedente politica comunitaria di intervento).

## 1.2 Le OP riconosciute nel Veneto

Nel Veneto erano attive a tutto novembre 2001, ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/96, sette Organizzazioni di produttori, già riconosciute con provvedimento della Giunta regionale. Una OP esisteva già come associazione con il precedente regolamento del 1972, mentre le altre hanno colto l'occasione e le opportunità di finanziamento previste dal regolamento (CE) n. 2200/96 per ottenere il riconoscimento di OP.

Assodato che il regolamento ha avuto la capacità di promuovere l'aggregazione di diversi organismi già esistenti, l'analisi cercherà di evidenziare se il comportamento delle OP ha risposto agli obiettivi assegnati dalla regolamentazione comunitaria oppure si è limitato a cogliere le opportunità di finanziamento e di sostegno offerte dalla normativa. Certamente la situazione è in evoluzione e ulteriori effetti positivi potranno derivare dall'abitudine intervenuta da parte dei responsabili degli organismi soci di scambiarsi informazioni per la gestione in comune dei Programmi operativi.

La dinamica degli organismi costituiti riguarda anche la composizione della compagine sociale: già si è assistito a un incremento dei soci o al tra-

---

1) Le analisi di bilancio delle OP e delle Cooperative ortofrutticole del Veneto come l'esame dei Programmi operativi delle OP è stato condotto dal Dott. Vittorio Badoer.

Si ringrazia il competente ufficio dell'Assessorato Agricoltura della Regione Veneto per aver messo a disposizione i bilanci e i Programmi operativi delle OP riconosciute, si ringrazia inoltre la Federazione Regionale della Confcooperative e, in particolare, la Dott.ssa Mottolose per la raccolta dei bilanci e le rilevazioni sulle strutture delle principali cooperative ortofrutticole del Veneto. Tutti i valori del presente capitolo sono espressi in lire.

2) L'aiuto finanziario comunitario, secondo il regolamento (CE) n. 2200/96, non poteva superare il 4% del valore della produzione commercializzata da ciascuna OP, a condizione che l'importo totale degli aiuti finanziari fosse inferiore al 2% del totale del fatturato di tutte le Organizzazioni di produttori. Il nuovo regolamento (CE) n. 2699/2000, che modifica il regolamento (CE) n. 2200/96, ha definitivamente fissato l'aiuto nella misura del 4,1% del VPC di ciascuna OP. L'aiuto finanziario comunitario confluisce nel cosiddetto Fondo di esercizio, che pariteticamente deve essere alimentato anche da contributi finanziari effettivi degli aderenti della OP.

sferimento di alcuni produttori o cooperative da una organizzazione all'altra, ma vi è notizia di ulteriori scissioni o di nuove domande di riconoscimento presso l'amministrazione regionale<sup>3</sup>.

A tutto novembre 2001 erano state riconosciute, dunque, sette Organizzazioni di produttori ortofrutticoli (*tab. 1*) di cui, in base ai dati di bilancio 2000, viene riportato il valore del fatturato consolidato, formato dal fatturato diretto di ciascuna OP più quello sviluppato per delega da parte delle cooperative associate<sup>4</sup>.

Tab. 1.1 - Fatturato consolidato delle OP venete

N.	OP	Denominazione	VF consolidato (milioni di lire.)	% sul VF totale
1	APOVF	APO Veneto-Friulana APOVF – TV	128.158	42,21
2	OP SCALIGERA	APO Scaligera OP SCALIGERA - VR	58.251	19,18
3	OP COOPA	Coop Padane Ass. OP COOPA – PD	35.578	11,72
4	EUROP	Consorzio Europ EUROP – RO	25.342	8,35
5	NORDEST	Org. Prod. Nordest NORDEST – VR	21.402	7,05
6	OP COP	Cons. Ortofr. Padano OP COP – VR	21.371	7,04
7	AEPO	Ass. Ec. Prod. Ortofr. AEPO – VR	13.532	4,46
Totale VF			303.634	100,00

Come si può notare due sole OP hanno un volume d'affari oltre i 50 miliardi (la sola APOVF raggiunge quasi il 50% del complessivo volume d'affari di tutte le OP venete), le altre sono al di sotto di 35 miliardi e una ha un fatturato di circa 13 miliardi<sup>5</sup>.

Il totale del fatturato supera 303 miliardi, comprensivo anche del prodotto non conferito da soci e di quello conferito da soci con terreni non ricadenti nel Veneto. Stimando quest'ultimo valore, in base ai dati in nostro possesso e alle indicazioni di alcuni testimoni privilegiati, attorno a 20 miliardi, il fatturato riferito ai soli produttori veneti ammonta a 284 miliardi, che corrisponde a circa il 24% della produzione ortofrutticola della regione (escluse le patate).

Ciò significa che solo un quarto circa della produzione ortofrutticola del Veneto è interessata da questo intervento comunitario. Tale dato corrisponde alla media nazionale, anche se c'è da rilevare che la distribuzione sul territorio nazionale presenta accentuate difformità con una prevalente concentrazione delle OP per numero e valore nel nord Italia, soprattutto in Trentino-Alto Adige e in Emilia Romagna.

Il numero dei produttori singoli associati alle Organizzazioni di produttori del Veneto era nel 2000 pari a 5.021.

### 1.3 Il Programma operativo delle OP del Veneto

L'analisi del comportamento delle sette OP venete con riferimento alla loro capacità di spesa e a quella necessaria per dare completa attuazione ai programmi nei limiti consentiti dalla normativa, pone in luce un risultato com-

pletivamente soddisfacente: quasi tutte le OP sono state in grado di rendicontare una spesa per l'attuazione dei Programmi operativi di poco inferiore (talvolta anche superiore) del limite di spesa dichiarata ammissibile dalla Regione Veneto e calcolata come percentuale di legge sul VPC delle OP stesse nell'anno di riferimento (*fig. 1.1*).

Nel 1999 la sola OP NORDEST si è mantenuta molto al di sotto dei limiti con una percentuale pari a circa l'80%. La capacità di spesa è, in genere, miglio-

---

3) La Regione Veneto con decreti del 14 e 17 dicembre 2001 ha riconosciuto due nuove OP, portando a 9 il totale delle organizzazioni riconosciute entro il 2001:

- OP VENETO Scarl - Zero Branco (TV) con un valore della produzione commercializzata (VPC) di 15.090 milioni;
- Cons.Ortofr.Trasf. Polesano -CO.TRA.PO- Fiesso U. (RO) con un VPC di 5.095 milioni

Con ciò non è avvenuto un aumento del prodotto ortofrutticolo controllato dal sistema veneto delle OP né un ampliamento del numero dei produttori ortofrutticoli interessati ai programmi del reg. (CE) 2200/96, perché la costituzione delle due nuove OP è dovuta all'uscita di alcune cooperative associate precedentemente alla APOVF e alla OP-COP.

4) In base ai dati di bilancio è possibile disporre del valore del fatturato e non del valore della produzione commercializzata che secondo il regolamento (CE) n. 411/97, di applicazione del regolamento (CE) n. 2200/96, e le "Linee guida del MIPAF per la stesura, la valutazione e la rendicontazione dei programmi operativi" viene calcolato con riferimento alla produzione dei soci, commercializzata nel periodo compreso tra il 1 gennaio e il 31 dicembre o tra il 1 luglio e 30 giugno del secondo anno precedente quello a cui si riferisce l'aiuto richiesto, allo stato di "uscita dall'organizzazione di produttori", vale a dire al netto dei costi di commercializzazione, compresi quelli di trasporto, e IVA. Normalmente il valore del fatturato, il cui valore comprende anche i costi di commercializzazione e la produzione venduta proveniente anche da non soci è superiore al VPC.

5) L'art. 40 della legge nazionale n. 128/98 ha fissato la dimensione minima delle Organizzazioni di produttori ortofrutticoli in generale, di frutta e di prodotti destinati alla trasformazione, in 100 produttori e 10 milioni di ecu, mentre il reg. (CE) n. 412/97 la individua in 40 produttori e 1,5 milioni di ecu. Sia la legge nazionale che il regolamento citato prevedono variazioni di questi parametri in relazione al tipo di produzione commercializzata (agrumi, ortaggi, frutta in guscio, funghi, ecc.) e al rapporto tra numero dei produttori e volume della produzione. Come si può notare la legge n. 128/98 fissava limiti dimensionali superiori a quelli comunitari con l'obiettivo di favorire la costituzione di OP in grado di competere efficacemente sui mercati. La scarsa rappresentatività delle OP del nostro paese malgrado gli incentivi del regolamento (CE) n. 2200/96, che già all'inizio penalizzavano la partecipazione dell'ortofrutticoltura italiana alla ripartizione degli aiuti comunitari, ha spinto il governo a modificare tale obiettivo e di puntare soprattutto sulla costituzione di nuove OP piuttosto che sulla dimensione delle OP in attività. L'art. 16 della legge 15 febbraio 1999, n. 25, ha stabilito, infatti, che "al fine di favorire i processi di aggregazione produttiva e commerciale dei produttori, nelle regioni dove la percentuale della produzione lorda vendibile ortofrutticola controllata dalle organizzazioni di produttori riconosciute al 31 dicembre 1997 è inferiore al 35%", in queste regioni si applicano i parametri minimi previsti dall'art. 2 del reg. (CE) n. 412/97, relativamente al numero dei produttori e al fatturato necessario per il riconoscimento.

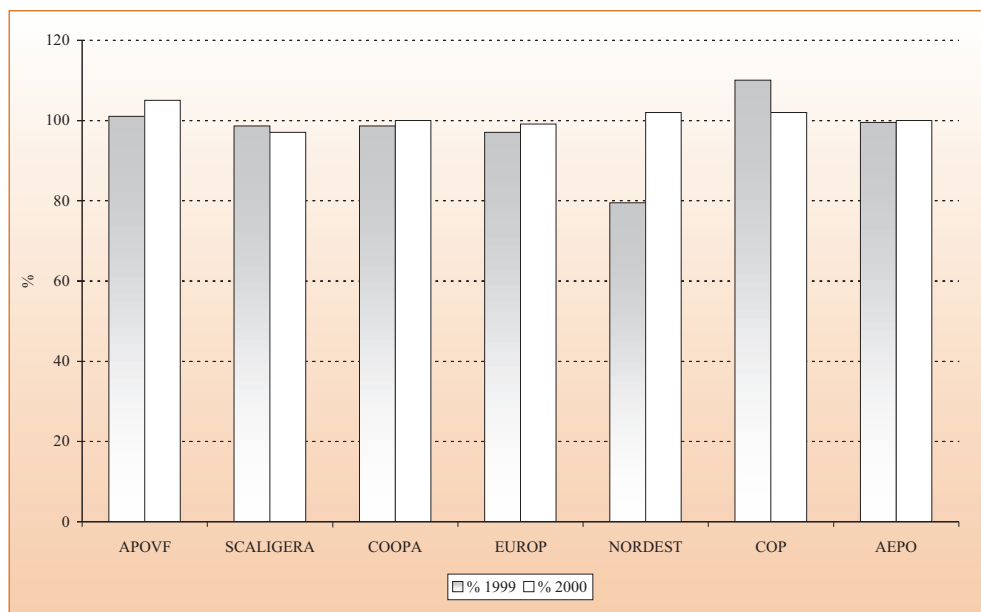


Fig 1.1 - Grado di utilizzo della spesa ammessa per OP (%)

rata per tutte nel 2000 passando da valori del 97% al 100% e rendicontando, in alcuni casi, il 4% o il 7% in più. In particolare, l'APOVF, il cui volume d'affari raggiunge quasi il 50% del complesso di tutte le OP attive nel Veneto, presenta in ambedue gli esercizi una spesa totale pari al 103% dell'ammesso.

Considerando le sette Organizzazioni come una sola impresa si può calcolare una capacità di spesa totale rendicontata di 18.716 milioni nel 1999 e di 20.705 milioni nel 2000, pari rispettivamente al 99% e 102% della spesa ammessa come sopra determinata (*fig. 1.2*).

Il contributo massimo erogabile da parte della Comunità è stato fissato nel 1999 pari al 3,6% del VPC e nel 2000 al 3,4%. Tali percentuali non erano conosciute a priori dalle OP, ma sono state calcolate tenendo conto di quanto stabilito al punto b) dell'art. 15 del regolamento (CE) n. 2200/96 (cfr. nota 1). Per tutte le OP nel 2000 l'aiuto comunitario è stato ricevuto nella misura massima consentita, mentre nel 1999 per l'AEPO, a causa della defezione di una cooperativa associata nel corso dell'esercizio, vi è stato un minor introito rispetto a quanto previsto di 204 milioni (-35%); per l'APOVF sono state pagati in meno 391 milioni (-10%), a causa del limite posto dal regolamento tra aiuto erogabile e spesa ammessa; anche la COOPA ha incassato un minor importo di 34 milioni (-2%) per motivi analoghi. Evidentemente nel 2000 la capacità dimostrata dalle OP di ottenere contributi vicini all'ammontare massimo ammesso dipende anche dalla maggiore conoscenza dei meccanismi della normativa (*fig. 1.3*). Il totale dell'aiuto comunitario erogato per l'attuazione dei PO delle



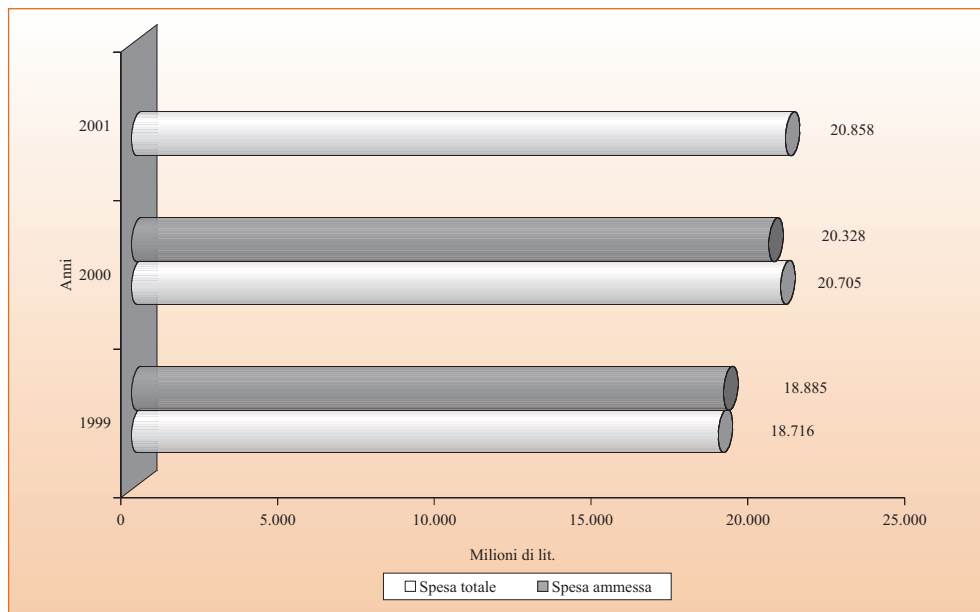


Fig. 1.2 – Spesa totale rendicontata e spesa ammessa negli anni 1999, 2000, 2001

Organizzazioni di produttori del Veneto è stato nel 1999 di 8.864 miliardi e nel 2000 di 8.880 miliardi; le perdite di aiuto rispetto a quanto richiesto sono state, per le ragioni sopra illustrate, di 629 milioni nel solo 1999. L'aiuto è stato in

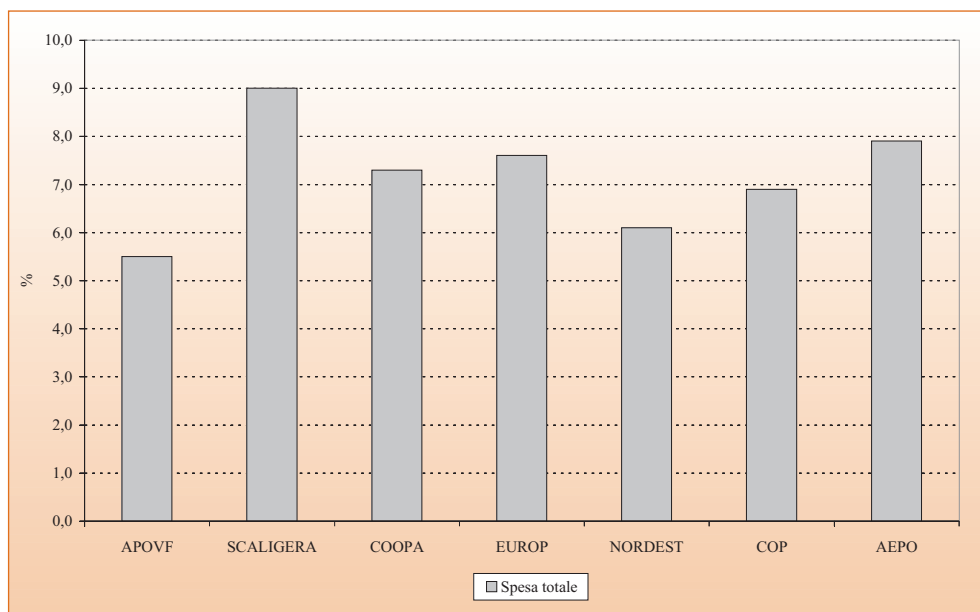


Fig. 1.3 - Incidenza della spesa totale rendicontata sul fatturato consolidato (anno 2000)

media pari al 3% del fatturato consolidato riportato nei bilanci di competenza. La ripartizione delle spese effettuate per l'attuazione dei PO, non si presenta omogenea nelle diverse Organizzazioni, eccezione fatta forse per gli interventi destinati alla organizzazione e razionalizzazione della produzione (Obiettivo 1) nei quali in genere le OP hanno concentrato la maggior quota della spesa; tuttavia anche in questo caso vi è una forte variabilità con valori che vanno dal 18% nell'APOVF al 27% nell'AEPO e al 63% nell'EUROP (tab. 1.2, fig. 1.4).

La variabilità si riscontra anche da esercizio a esercizio e nei dati di previsione per il 2001, all'interno anche di ogni singola organizzazione. Per esempio nell'ambito dello stesso Obiettivo 1, con percentuali che passano dal 34% al 41%, mentre quella dell'APOVF passa dal 18% del 2000 al 37% previsto nel 2001. Stabilità nei diversi anni presenta invece l'OP SCALIGERA.

Tab. 1.2 - Composizione della spesa totale rendicontata - anno 2000 (milioni di lire.)

N.	OP	Interventi produzione	Valore commerciale	Riduzione costi	Misure ambientali	Spese forfettarie	Fondo ritiri	Spesa totale	Fatturato consolidato	% Spesa Totale/ Fatturato
1	APOVF	1.305	2.858	2.292	602	0	0	7.057	128.158	5,51
2	SCALIGERA	1.526	2.157	867	603	103	0	5.256	58.251	9,02
3	COOPA	1.020	351	612	599	53	0	2.635	35.578	7,41
4	EUROP	1.176	376	159	173	38	0	1.922	25.342	7,58
5	NORDEST	544	140	533	72	25	0	1.314	21.402	6,14
6	COP	388	630	0	278	29	144	1.469	21.371	6,87
7	AEPO	284	115	501	131	21	0	1.052	13.532	7,77
	Totale	6.243	6.627	4.664	2.458	269	144	20.705	303.634	6,82

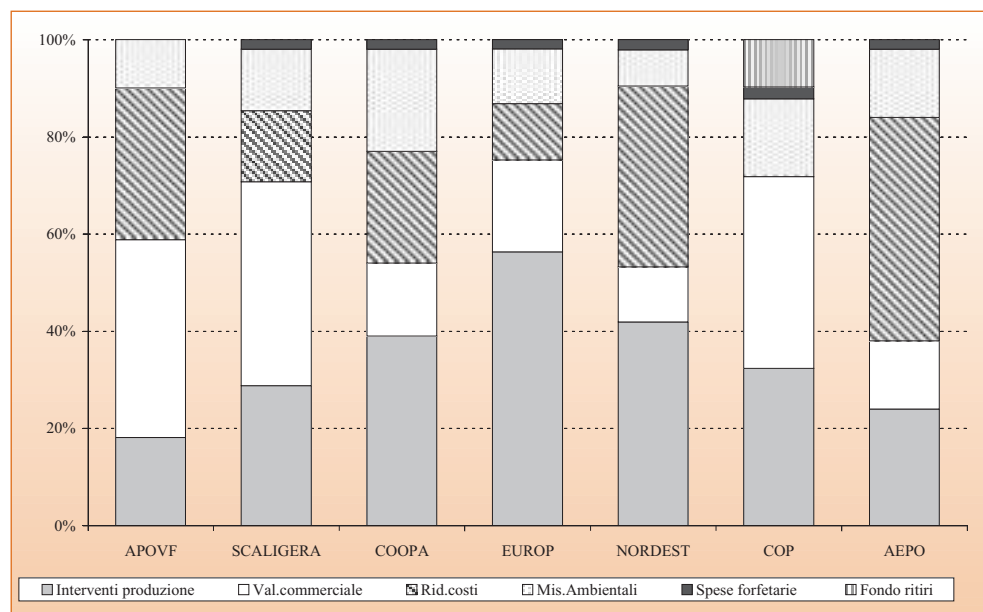


Fig. 1.4 - Composizione della spesa totale rendicontata (anno 2000)

Questa variabilità nella distribuzione della spesa tra i diversi obiettivi delle OP può essere indice di una certa elasticità nelle scelte e di capacità di adattamento alle mutate condizioni di mercato, ma potrebbe derivare anche da una mancanza di stabilità negli indirizzi gestionali. Con riferimento all'obiettivo di valorizzazione e promozione della produzione, che comprende gli interventi che più direttamente attengono al mercato, le politiche appaiono le più diverse. Alcune organizzazioni (NORDEST, COOPA, AEPO) sembrano dare scarso rilievo a questo tipo di interventi riservando loro una quota di spesa del 10-15%. Le due maggiori (APOVF e SCALIGERA) hanno destinato a queste azioni sino al 40% della spesa sostenuta, influenzando positivamente il valore medio di spesa di tutte le OP, con una percentuale che arriva nel 2000 al 32%, per un importo di 6.627 milioni. Con caratteri diversi, ma con la stessa variabilità da impresa a impresa e da anno ad anno si presenta la quota di spesa destinata alla riduzione e stabilizzazione dei costi. Nel 2000, ad esempio, la COP non ha destinato una lira per questo intervento, mentre la EUROP non prevede alcuna cifra nel 2001. NORDEST, AEPO, APOVF hanno destinato nel 2000 rispettivamente il 40%, il 47% e il 32% a questo scopo. Per finire, la quota di spesa destinata alle misure ambientali (produzione biologica, lotta integrata, gestione rifiuti, ecc.) è per quasi tutte le OP la quota meno rilevante, ad esclusione di OP COOPA che ha investito in queste azioni il 30% nel 1999 e il 23% nel 2000. SCALIGERA e APOVF pur riservando a queste azioni quote percentuali assai meno consistenti, hanno speso nel 2000 ciascuna oltre 600 milioni per le azioni rispettose dell'ambiente, grazie al loro più elevato fondo di esercizio (fig. 1.5).

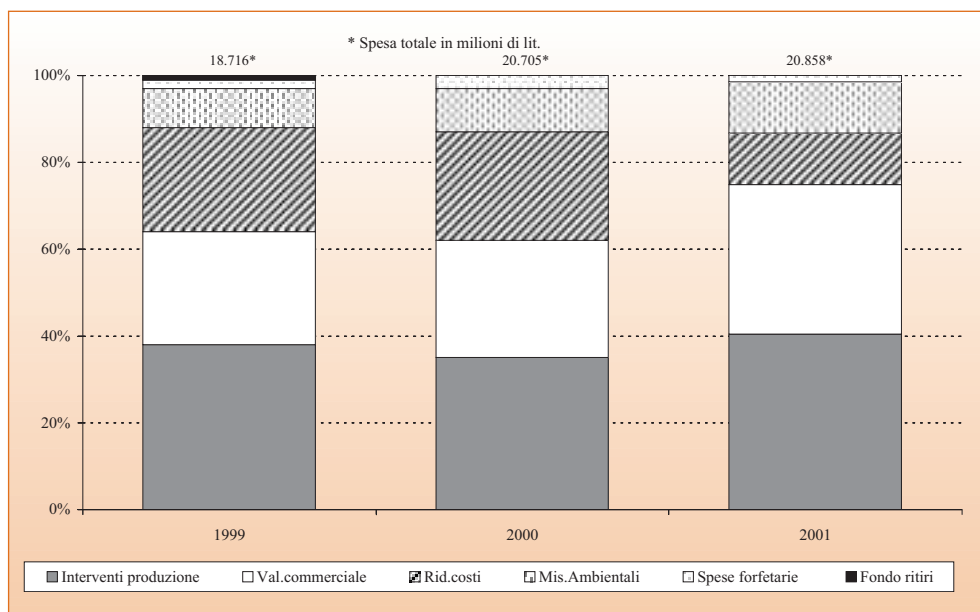


Fig. 1.5 - Composizione della spesa totale rendicontata (milioni di lire)

## 1.4 Analisi comparata della situazione economico-finanziaria delle OP del Veneto

Il confronto tra i dati di bilancio delle sette Organizzazioni di produttori ortofrutticoli del Veneto e tra gli indicatori calcolati per l'analisi degli stessi bilanci pone, ovviamente, alcuni problemi metodologici, dovuti alla diversa dimensione delle realtà aziendali, ai differenti criteri di formazione del documento e alla diversa natura delle attività svolte.

Alcune OP sono di nuova costituzione e svolgono una mera funzione di coordinamento tecnico e amministrativo, altre hanno, invece, una consolidata tradizione commerciale e possiedono proprie strutture di conservazione, altre ancora stanno modificando l'operatività propria e quella delle cooperative socie assumendo la diretta gestione degli impianti, del personale e dell'attività commerciale.

La partecipazione in società controllate viene messa in un caso nel capitale circolante, mentre nelle altre OP viene iscritta tra le immobilizzazioni. Tra il capitale circolante è compreso, invece, il credito verso le stesse controllate.

I dati di bilancio contengono in alcuni casi anche i ricavi di vendita relativi alla produzione non conferita dai soci, ma acquistata sul mercato per il completamento della gamma. Tale componente dei ricavi, non scorponabile con i dati in possesso, modifica la valutazione complessiva specie rispetto all'obiettivo di conoscere l'effettiva operatività e strategia delle OP venete riguardo ai prodotti regionali.

Nella *tab. 1.3* sono riportati i dati più significativi del bilancio 2000 delle sette OP considerate e il valore del fatturato è soltanto quello diretto di ciascuna OP.

Tab. 1.3 - Alcuni dati di bilancio delle OP anno 2000 (milioni di lire)

N.	OP	Fatturato	Impieghi	Attivo circolante	Capitale proprio
1	APOVF	55.200	28.124	24.021	2.659
2	SCALIGERA	58.251	31.914	29.530	1.191
3	COOPA	35.578	22.932	21.146	742
4	EUROP	23.820	6.316	6.281	32
5	NORDEST	19.901	7.720	7.190	258
6	COP	21.371	7.029	5.693	81
7	AEPO	13.532	3.659	3.629	14
	Totale OP	227.653	107.694	97.489	4.977
	Media OP	32.522	15.385	13.927	711

La APOVF si differenzia sostanzialmente da tutte le altre OP per quanto riguarda sia gli indici finanziari che economici: è l'organismo di più antica costituzione e con i maggiori investimenti in immobilizzazioni. I valori degli indici di rigidità ed elasticità degli impieghi sono nel 1999 e nel 2000 pari, rispettivamente, al 14% e all'86%. Nel 2000 l'indice di rigidità sarebbe stato

pari al 20%, se una immobilizzazione finanziaria di 3.126 milioni (partecipazione con controllo azionario del 99%) non fosse stata iscritta tra i valori del capitale circolante<sup>6</sup>. Trattasi, comunque, di valori che considerati in senso assoluto confermano la predominanza degli impieghi correnti sulle immobilizzazioni ed ancora un altissimo livello di elasticità gestionale, che può consentire agevolmente di compiere scelte alternative.

Anche la OP-COP presenta rigidità e elasticità con valori, rispettivamente, del 19% e dell'81%, ma ciò è dovuto in massima parte alla recente attivazione dell'OP e all'acquisto di materiale di imballaggio a rapido ammortamento, tant'è che dal 1998 tali indici hanno subito una notevole variazione di circa il 50%.

Per tutte le altre OP l'indice di rigidità degli impieghi si aggira su valori del 6-7%, ad esclusione di AEPO e EUROP, dove è inferiore all'1%. La OP SCALIGERA mostra una maggiore dinamicità in quanto l'indice, che nel 1999 era inferiore all'1%, ora supera il 7% per effetto di un accordo con le cooperative socie, in base al quale l'OP ha assunto la gestione anche degli impianti di queste (*tab. 1.4*).

Tab. 1.4 - Alcuni indici di bilancio delle OP - anno 2000 (%)

N.	OP	Elasticità degli impieghi	Autonomia finanziaria	Copertura delle immobilizzazioni
1	APOVF	85,41	9,45	101,83
2	SCALIGERA	92,53	3,73	50,76
3	COOPA	92,21	3,24	53,3
4	EUROP	99,45	0,51	91,43
5	NORDEST	93,13	3,34	90,19
6	COP	80,99	1,15	85,55
7	AEPO	99,18	0,38	66,67
	Totale OP	84,72	4,51	47,32
	Media OP	91,84	3,11	77,10

Questi primi dati pongono in evidenza lo scarso valore degli impianti fissi sul totale dell'attivo che segnala una bassa propensione delle OP ad investire nel lungo termine, eccezion fatta forse per l'OP SCALIGERA a seguito del summenzionato accordo con i soci. intervenuto nel 1999.

L'incidenza dei debiti a breve ricalca l'andamento appena visto: tutti i bilanci delle OP registrano una percentuale di incidenza dei debiti a breve sugli impieghi totali superiore al 93% (nell'AEPO 99%), esclusione fatta per l'APOVF e l'OP-COP. La prima a causa di mutui ottenuti per l'acquisizione di impianti e la seconda per un prestito a media scadenza concesso dalle banche per favorire l'avvio dell'attività ed acquistare parte degli impianti della cesata APO IV Zona.

6) Tale investimento è stato effettuato in attuazione del regolamento (CEE) n. 3816/92 che, tra l'altro, prevedeva il contributo paritetico tra OP e Comunità Europea per la costituzione di una società di commercializzazione.

In conseguenza, l'incidenza del passivo consolidato assume valori speculari nell'APOVF e nell'OP-COP con indici pari rispettivamente a 5,4% e 15,1%, mentre nella OP NORDEST è del 2,3% e in tutte le altre assume valori inferiori all'1% o anche pari a zero.

Tenuto conto, che nelle due OP aventi i valori dell'indice più elevati, l'esposizione a medio-lungo termine si aggira su 1-1,5 miliardi, è chiara la scarsa propensione ad assumere impegni a lungo termine da parte di tutte le Organizzazioni. Tale situazione può dipendere, probabilmente, dalle scelte aziendali delle cooperative socie o dei soci produttori; dagli impegni a lungo termine già assunti dagli stessi soci; dalla mancata volontà di far crescere un organismo che può diventare concorrente o da scarse motivazioni imprenditoriali alla base della costituzione dell'OP. Forse è prematuro esprimere opinioni sulle tendenze in corso e sugli effetti della gestione e attendere la possibile evoluzione, per la quale si scorgono già alcuni piccoli segnali positivi.

Il grado di autonomia finanziaria calcolato come rapporto tra capitale proprio e impieghi totali, presenta un panorama variegato di situazioni anche se evidenzia, in genere, un bassissimo livello di capitalizzazione, in leggerissimo aumento nell'ultimo esercizio (*fig. 1.6*).

Due Organizzazioni di produttori, EUROP e AEPO, presentano un indice molto vicino allo zero (0,38% e 0,51%); SCALIGERA, COOPA e NORDEST registrano valori superiori al 3% e la OP-COOP si mantiene sull'1%, mentre la solita APOVF è passata dal 7,9% al 9,5% avendo iscritto a riserva l'utile maturato nell'ultimo esercizio.

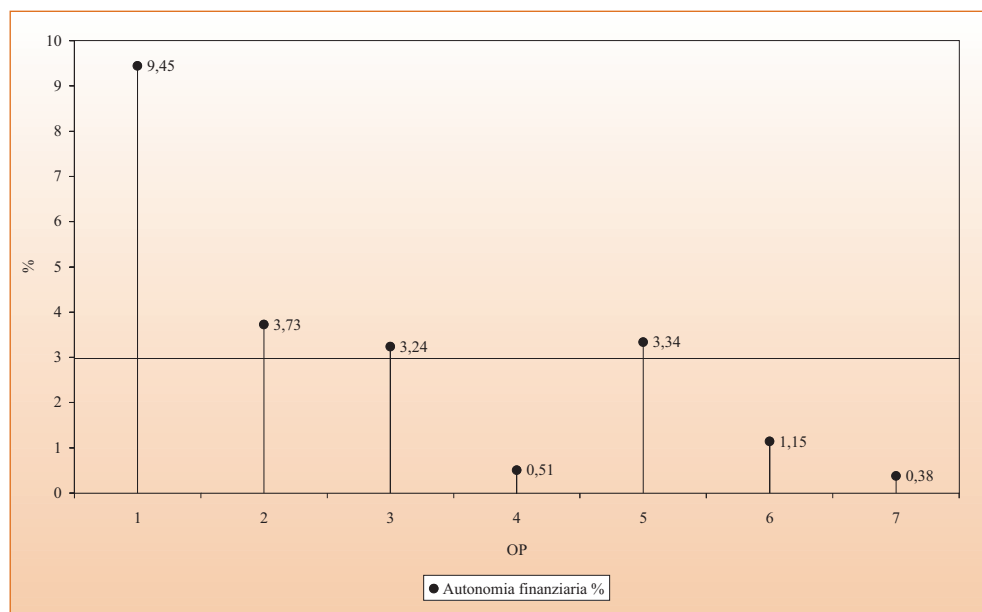


Fig. 1.6 - Grado di autonomia finanziaria delle OP (anno 2000)

In questa situazione, anche l'indice di dipendenza finanziaria perde di significato e assume valori molto elevati.

Tale situazione non deve peraltro stupire perché è molto simile a quella di tantissimi organismi cooperativi, in cui non viene apportato né capitale proprio, in misura adeguata al giro d'affari né vengano accantonate riserve, in quanto la liquidazione del valore dei conferimenti ai soci è formata da quello che rimane dopo aver dedotto dai ricavi di vendita i costi di trasformazione soltanto dopo che è avvenuto l'incasso delle vendite. Il rischio finanziario resta, quindi, egualmente a carico dei produttori, dato che il fabbisogno finanziario della cooperativa è soddisfatto in gran parte dal credito che i soci vantano nei suoi confronti per il valore dei conferimenti, credito che di fatto i soci non possono esigere e che è soggetto a tutti i rischi della gestione.

Questo succede anche nelle OP in esame, nelle quali il debito verso fornitori (per la quasi totalità soci produttori) varia dal 60% al 95% del totale dei debiti in essere a fine anno.

La struttura e la dinamica finanziaria condizionano naturalmente anche la significatività degli indici di copertura delle immobilizzazioni. Si aggiunga, inoltre, che in presenza di ridottissimi valori di investimenti a lungo termine e di capitale proprio o di finanziamenti consolidati, ogni piccola variazione in valore assoluto (pochi milioni) di uno di questi fattori determina significativi mutamenti negli indici calcolati annualmente.

Il totale delle immobilizzazioni materiali nelle sette OP era nel 1999 pari a 5.508 milioni e nel 2000 a 13.287 milioni (detenuti per l'oltre 50% da due Organizzazioni), la sommatoria del capitale netto era di 2.444 e 4.977 milioni (oltre il 55% della sola APOVF) e il totale dei finanziamenti a medio-lungo termine è passato da 3.888 milioni a 3.006 milioni.

Un quoziente di copertura delle immobilizzazioni con capitale permanente, che varia dal 50% al 70% nelle diverse OP, pur non essendo in linea con quando riportato in dottrina, non è indice, in questo tipo di imprese, di un grave squilibrio finanziario e il suo passaggio dal 320% all'91% (EUROP) o dal 12% al 90% (NORDEST) non ci dice niente sulla solidità finanziaria o meno delle aziende (*fig. 1.7*).

Anche il margine di struttura molto spesso negativo (capitale proprio - immobilizzazioni materiali) può dirci solo qualche cosa sulla già rilevata mancanza di capitalizzazione, ma non sulla difficoltà o prosperità finanziaria delle aziende. Altrettanto dicasi per la copertura delle immobilizzazioni con finanziamenti a medio-lungo termine.

Gli indicatori di disponibilità e liquidità finanziaria si attestano per quasi tutte le OP su percentuali comprese tra il 96% e il 100% senza spostamenti di rilievo negli anni. Inoltre, le voci considerate nel calcolo degli indici sono tra loro uguali per la mancanza di rimanenze finali nei bilanci, eccezione fatta per la OP SCALIGERA e la COOPA. La prima a seguito degli accordi interni ha

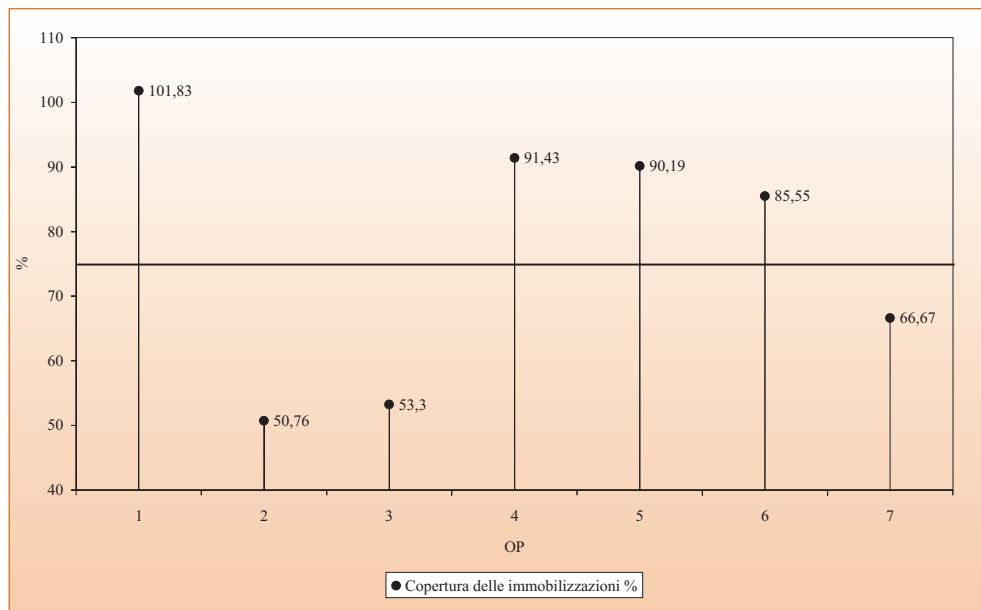


Fig. 1.7 - Grado di copertura delle immobilizzazioni delle OP (anno 2000)

avviato la gestione diretta (e non la sola fatturazione) della commercializzazione dei prodotti e degli impianti. L'indice di liquidità è passato dal 96% del 1998 al 71% e 73% dei due anni successivi. La COOPA presenta invece un indice di disponibilità pari al 96% e quello di liquidità pari al 93% in dipendenza della presenza di rimanenze finali per 783 milioni relative, per la maggior parte, a prodotti ortofrutticoli direttamente commercializzati.

Merita osservare la presenza di un flusso di cassa positivo nell'APOVF (1.528 milioni), in COOPA (220 milioni) e in OP-COP (586 milioni) generato dall'utile di esercizio e dalle quote di ammortamento. Non sono cifre molto significative per aziende con un fatturato di oltre 20 miliardi e ciò dipende, come già detto, dal ridotto investimento in impianti fissi e dalla completa distribuzione ai soci dei frutti dell'attività sociale. Potrebbe dipendere anche, per quasi tutte, dallo svolgimento di una attività che si limita al solo coordinamento e indirizzo di quella delle cooperative socie, non essendo impegnate invece in una vera attività imprenditoriale di trasformazione e commercializzazione.

Gli indici di rotazione del capitale circolante e dei crediti verso clienti di aggirano per quattro delle sette OP da 2,7 a 4 volte l'attivo circolante. Il valore dell'indice nell'APOVF è pari al 228%, nella COOPA al 168%, nella OP Scaligera al 197%. Ciò dipende dall'elevato ammontare di crediti e per la OP Scaligera anche dalla presenza di importanti rimanenze finali. Tra i crediti vi sono anche quelli di natura fiscale o quelli relativi agli aiuti pubblici da rice-



vere. In effetti, la rotazione dei crediti verso clienti diventa subito pari a 4-5 volte l'attivo circolante. Resta invece attorno a 2 nella COOPA, che registra un elevato ammontare di crediti verso clienti che, se non ci sono casi di sofferenza, dovrebbe dipendere dalla stagionalità dei prodotti orticoli nei quali è concentrata gran parte della sua attività.

L'elevata entità di questi due indici di rotazione può essere ritrovata anche in aziende di vendita su commissione che gestiscono il solo credito verso clienti e verso il committente e in cui si verificano pertanto analoghi valori di rotazione degli impieghi.

In relazione alla quasi generale irrilevanza del capitale netto e alla consuetudine, di origine cooperativistica, di liquidare ai produttori soci un valore per il prodotto conferito che è comprensivo del valore di mercato dello stesso e del risultato (positivo o negativo) della gestione aziendale, gli indici di redditività perdono molto del significato che assumono nelle imprese capitalistiche. Al limite possono mettere in luce la propensione degli amministratori ad accantonare una certa parte del risultato (o talvolta di un contributo pubblico) a riserva.

Si raggiungono redditività del capitale investito del 30-40% con un utile di esercizio di soli 30 milioni o, al contrario, redditività del capitale investito pari a zero perché il bilancio è stato chiuso in pareggio. A solo titolo di esempio, la APOVF presenta una redditività del capitale proprio pari al 21%, quella del capitale investito del 6% e delle vendite del 3,8%.

Sempre considerando l'APOVF, l'indice di indebitamento (*leverage*) assume valori che potrebbero esprimere una altissima capacità della OP ad ottenere finanziamenti senza immettere proprio capitale di rischio. Ciò è frutto della scarsa capitalizzazione delle OP e del più volte richiamato sistema cooperativistico che vede i soci sostenere finanziariamente il proprio organismo associativo non con versamenti in conto capitale sociale, ma con il credito concesso alla cooperativa per lo stesso importo del valore dei conferimenti.

Per una analisi economica del bilancio delle OP pare più utile analizzare l'andamento delle vendite e del fatturato consolidato e alcune relazioni di composizione tra i valori economici di bilancio. I dati complessivi evidenziano che dal 1999 al 2000 non c'è stata un'espansione del fatturato diretto delle OP, diminuito nel suo complesso da 231.768 milioni nel 1999 a 227.653 milioni nel 2000. Maggiore è stata invece l'espansione rispetto al 1998 in cui il fatturato complessivo era stato di 179.178 milioni. Sugli stessi valori si pone l'andamento del fatturato consolidato, nel quale è compresa la fatturazione su delega fatta direttamente dai soci, aumentato di molto poco (3%) da 295.981 milioni nel 1999 a 303.634 milioni nel 2000. Nel 1998 il fatturato consolidato era stato pari a 227.069 milioni.

Più complessa appare l'analisi dello stesso andamento a livello di singola OP: in alcune il fatturato è aumentato notevolmente, in altre è diminuito, in altre ancora è stazionario. In alcuni casi, la ragione della diminuzione è da attribuire

al cattivo andamento stagionale, altre volte ai prezzi di mercato, ma in altri casi è dovuto al passaggio di un certo numero di soci da una OP a un'altra.

COOPA, NORDEST, OPCOP, sono cresciute nei tre anni; APOVF e OP SCALIGERA hanno aumentato il fatturato dal 1998 al 1999 e diminuito nel 2000; Europ ha iniziato l'attività solo nel 1999 ed è leggermente cresciuta; il fatturato dell'AEPO è diminuito, invece, considerevolmente nei tre anni considerati.

Lo stesso andamento si è verificato per il fatturato consolidato, escluso nell'APOVF dove ha mantenuto un trend crescente, anche se contenuto, dal 1999 al 2000.

Per valutare la effettiva operatività commerciale e di lavorazione delle OP si è proceduto a misurare l'incidenza del costo del personale rispetto al valore delle materie prime, nell'ipotesi, peraltro da verificare, che il livello e l'andamento dell'incidenza testimonino la complessità e la continuità del processo produttivo e di lavorazione svolto direttamente dall'OP.

Per la comparazione tra i bilanci delle sette OP non si sono utilizzati gli altri costi per servizi e prestazioni, data la natura molto eterogenea degli stessi e le profonde differenze organizzative. A titolo di esempio il costo di trasporto viene imputato in alcuni casi all'OP in altri alla cooperativa socia senza che nulla cambi nella sostanza dell'impresa e nel rapporto societario, escluse le procedure amministrative di registrazione.

Dal calcolo dell'incidenza del costo personale sulla sommatoria dei bilanci emerge che la percentuale media è passata da 2,8 al 5,2%. Tale dato però è stato influenzato soprattutto dalle modifiche gestionali della OP Scaligera, il cui indice nei due esercizi si è praticamente quadruplicato passando dal 3,2% al 13,9%. La media è influenzata anche dal fatturato della stessa OP, che rappresenta circa un quarto del valore complessivo delle OP venete. Anche in questo caso l'analisi delle singole realtà si mostra più variegata e non così positiva, come la media poteva far sperare.

Infatti, solo altre due OP registrano lo stesso andamento crescente dell'indice: l'APOVF dal 4 al 4,8% su un costo del personale di 2,6 miliardi; anche l'AEPO è passata dal 2,9 al 3,9%, ma in presenza di un fatturato in forte diminuzione che ha fatto elevare la percentuale.

Nelle rimanenti OP l'indice è stazionario o in diminuzione e di queste, due (NORDEST e EUROP) con valori inferiori anche all'1%, mentre le altre con valori dal 2 al 2,6%, peraltro in queste ultime l'aumento del fatturato può essere la causa della riduzione dell'incidenza del costo del personale.

L'assenza di personale o il suo costo molto ridotto inducono a supporre la mancanza di una vera e propria organizzazione commerciale e tecnica o, quanto meno, a ritenere che essa sia maggiore là dove il costo del personale presenta una maggiore incidenza. Se si somma inoltre la mancanza di impianti in gestione diretta, queste ipotesi si fanno ancora più attendibili. Le stesse aziende che, in base ai dati di bilancio, appaiono meno dotate di strutture

operativa presentano anche il minor carico di interessi passivi, come se queste non avessero alcuna necessità di effettuare anticipazioni finanziarie e nemmeno di esercizio.

## 1.5 Il sistema delle OP nel Veneto e le strategie d'impresa

Il reg. (CE) n. 2200/96 oltre a fissare scopi e compiti delle OP considera queste strutture come gli elementi portanti della nuova Organizzazione comune di mercato (OCM) del settore ortofrutticolo per favorire la concentrazione dell'offerta da parte dei produttori e consolidare la loro posizione sul mercato a fronte di una domanda sempre più concentrata.

È proprio rispetto a queste finalità che si cercherà di valutare se nella nostra regione il sistema delle OP, prese nel loro insieme come un solo soggetto o esaminate singolarmente, hanno raggiunto o agiscono per raggiungere gli obiettivi posti dalla politica comunitaria.

Già nelle valutazioni fatte sull'andamento dei bilanci di esercizio o sull'attuazione dei Programmi operativi, si è rilevato come la situazione presenti aspetti tra loro contrastanti. Se la sommatoria delle realtà economico-finanziarie aziendali o del valore delle azioni progettuali realizzate, riesce a fornire un quadro d'insieme del movimento con alcune conclusioni che lasciano ben sperare, per contro essa nasconde situazioni di crisi, che vengono compensate dai trend più favorevoli di altre ovvero la somma di situazioni diverse riporta gli indici del complesso su valori medi che non permettono di penetrare all'interno del sistema.

Esaminando prima di tutto, se vi sia stata una effettiva concentrazione dell'offerta e se questa sia cresciuta nel tempo, si può registrare che l'ammontare complessivo del fatturato consolidato delle sette OP è passato da 227.069 milioni nel 1998 a 295.981 milioni nel 1999 e a 303.634 milioni nel 2000. Contemporaneamente, il fatturato diretto delle stesse OP è stato nei tre anni pari a 179.178 milioni, 231.768 milioni e a 227.653 milioni. Ricordando che la differenza tra fatturato consolidato e fatturato diretto è dovuta alla fatturazione eseguita per delega dalle cooperative socie, si rileva un sostanziale aumento tra il 1998 e il 1999, per effetto anche dell'entrata di una nuova OP, mentre l'aumento tra il 1999 e il 2000 è più contenuto (+4% circa) e si registra invece una diminuzione nel fatturato diretto (-2%). Anche il numero dei produttori direttamente o indirettamente (attraverso le cooperative) associati alle OP è aumentato passando da 3.430 alla data del riconoscimento delle diverse OP a 5.021 soci verso la fine del 2000.

La crescita iniziale è certamente da attribuire all'azione incentivante avuta dagli aiuti promessi dal regolamento (CE) n. 2200/96, ma sembra essersi un po' raffreddata nei due ultimi esercizi. Anzi vi è da rilevare la diminuzione del

fatturato diretto, quasi a rappresentare una minor capacità di coagulazione delle nuove Organizzazioni o un persistente protagonismo individualistico delle più importanti cooperative associate, mentre all'aumento dei soci (+46%) ha fatto riscontro un minore aumento del fatturato (+36%).

Per comprendere meglio il fenomeno bisogna rilevare che il fatturato, accanto a incrementi in alcune OP del 30/50% - specie in quelle di più piccole dimensioni - ha registrato una contrazione del 5/10% in quelle maggiori, inoltre tutte le cooperative operanti prevalentemente nel settore della frutta hanno lamentato negli ultimi anni una grave crisi di mercato nel comparto delle mele invernali.

Effetto dell'azione incentivante dell'aiuto comunitario o ricerca effettiva di unità operativa, non si può non riconoscere che negli anni più recenti si è verificato in Veneto un significativo mutamento delle scelte strategiche dei produttori ortofrutticoli. In una realtà caratterizzata nel passato da un eccessivo particolarismo e campanilismo circa un migliaio di produttori che prima non partecipavano ad alcun organismo associativo sono confluiti nelle OP e anche nel settore cooperativistico, che autonomamente già controllava una metà della produzione regionale, il 50% degli organismi ortofrutticoli (con riferimento alla dimensione) ha aderito al nuovo strumento associativo ideato per rafforzare la presenza dei produttori sul mercato. In effetti, le cooperative già svolgevano in proprio e spesso in concorrenza tra loro un ruolo di concentrazione della offerta, di coordinamento della produzione e di penetrazione nel mercato. Alcuni degli indicatori di bilancio o di ripartizione della spesa dei Programmi operativi hanno evidenziato come l'integrazione tra i soci delle OP non si sia ancora completamente realizzata, ma già l'opportunità di gestire in comune i Programmi, di individuare insieme le azioni e di scambiarsi le informazioni rappresenta un fatto di grande rilievo per lo sviluppo dell'ortofrutticoltura regionale. La nuova normativa è riuscita, infatti, a promuovere in alcuni casi una effettiva fusione operativa delle cooperative associate e a favorire la realizzazione di progetti di rinnovo e ammodernamento delle colture, degli impianti e delle modalità di azione sul mercato. In altri casi sembra di essere solo agli inizi di un cammino e in attesa di ulteriori sviluppi (anche se sovvenzionati).

È il caso della OP Scaligera alla quale, in maniera più evidente che in altre, le cooperative associate hanno deciso di affidare personale e gestione dei propri impianti per un periodo di prova di 5 anni.

Accanto a questi aspetti, senz'altro positivi, ve ne sono altri che consigliano prudenza prima di esprimere un giudizio definitivo. Si tratta di elementi propri degli organismi di nuova formazione, che presentano problemi di coordinamento della gestione e che spesso conoscono momenti di frizione tra i consigli di amministrazione delle diverse strutture e anche di carattere personale non facilmente risolvibili. Alcune cooperative sono uscite, altre sono pas-

sate da una OP all'altra. Sono difficoltà di crescita normali che richiedono una costante e attenta valutazione degli sviluppi. Un aiuto al frazionamento viene purtroppo dall'art. 16 della legge 15 febbraio 1999, n. 25, che ha abbassato i parametri di numero di produttori associati e di fatturato richiesti per ottenere il riconoscimento. Tutti questi fermenti stanno già agitando il mondo cooperativistico veneto e rischiano di creare nuovi quadri di riferimento.

È necessario avvertire inoltre, che i dati dei Programmi operativi non sono da soli sufficienti per valutare in maniera esauriente le strategie di impresa né delle singole OP né delle OP nel loro complesso: alcune Organizzazioni hanno fatto presente anche nelle relazioni illustrative dei Programmi realizzati, che accanto alle misure previste dal regolamento (CE) n. 2200/96 venivano svolti anche altri interventi con fondi propri o con contributi della Regione Veneto, in particolare nel settore della valorizzazione commerciale, della istituzione di marchi di impresa, della lotta integrata e del biologico e dell'ammodernamento degli impianti.

Non sempre, infine, i dati disponibili sono adeguati e completi. Mancano dati più precisi per tutte le OP sulla destinazione commerciale delle produzioni, sulla percentuale di spesa utilizzata direttamente dalla OP di riferimento e non sempre vi è omogeneità di imputazione di spesa nei diversi obiettivi (lo stesso tipo di spesa - per esempio, imballaggi - può costituire riduzione dei costi, valorizzazione commerciale, rispetto dell'ambiente, concentrazione della produzione).

All'interno di questo quadro di riferimento due OP, la SCALIGERA e l'APOVF, si distinguono dalle altre, non solo per dimensioni e per importo del fondo di esercizio, ma soprattutto per le scelte operative che più si avvicinano alla "missione di mercato" loro assegnata dal regolamento, basata sulla programmazione della produzione, sulla concentrazione dell'offerta e sull'immissione nel mercato della produzione dei soci. Esse hanno destinato infatti a questi obiettivi la maggior parte del fondo: nel 2000 la SCALIGERA ha destinato 3.683 milioni pari al 70%, la APOVF 4.163 milioni pari al 62%. Per le sole attività di commercializzazione ciascuna ha speso circa il 41% del fondo. Le due OP hanno costituito anche una propria società di commercializzazione a partecipazione azionaria vicina al 99% e gestiscono propri marchi commerciali e di qualità. La già citata operazione di concentrazione delle gestioni realizzata dalla OP Scaligera rappresenta certamente un esempio anche per le altre OP e rientra perfettamente nelle finalità del regolamento (CE) n. 2200/96, anche se sembra prudente attendere gli effettivi sviluppi di queste scelte.

Pur su livelli molto inferiori si segnalano anche le scelte della OP COP che destina circa il 70% delle spese del fondo agli stessi due obiettivi e quasi il 43% alle sole azioni di valorizzazione e promozione commerciale. Si tratta di una OP di nuova costituzione che ha raccolto l'eredità della cessata APO IV Zona e per la quale, probabilmente, le finalità del nuovo regolamento

comunitario (non solo i contributi) hanno costituito lo scopo principale della nascita dell'Organizzazione. A tale proposito si segnala che anche la OP COP ha favorito l'associazione in cooperative di tutti i soci produttori che avevano aderito all'OP a titolo personale; ciò potrà senz'altro accelerare il processo di concentrazione dell'offerta.

Nel caso dell'APOVF l'interesse per il mercato precede addirittura l'entrata in vigore del regolamento e l'Organizzazione si è mossa secondo un ritmo di espansione che ha privilegiato le strutture di vendita diretta, tra cui la gestione di stand all'interno di alcuni mercati ortofrutticoli. Questa OP dimostra, inoltre, una capacità di spesa secondo le linee delle direttive comunitarie che oltrepassa gli stessi importi del Programma operativo, infatti essa non ha richiesto nemmeno la copertura del 2% delle spese generali forfetarie, per destinare la maggior parte del finanziamento alle azioni operative del programma.

Per le altre quattro OP la spesa per le attività di valorizzazione commerciale varia dal 10 al 20%, mentre gli interventi sulla produzione assorbono in media il 40% del fondo, con un massimo del 60% per l'EUROP. Ciò potrebbe far pensare che queste OP si siano comportate principalmente come tramite per l'ottenimento delle provvidenze comunitarie a favore degli associati, specie nelle attività che interessano maggiormente le aziende e le strutture produttive dei soci, riservandosi solo una mera attività di coordinamento e di tipo amministrativo-burocratico.

Alcuni dati sui costi di personale risultanti dai bilanci ufficiali e altri sulla quota di spesa relativa ad azioni di cui è diretta beneficiaria la OP confermano tale ipotesi specie per quanto riguarda la OP EUROP dove si ha un costo per personale dipendente di soli 24 milioni/anno o per la NORDEST e la AEPO nelle quali la quota di spese per azioni di cui sono beneficiarie dirette è rispettivamente del 19 e 26%.

Al contrario, la maggior importanza attribuita dalle stesse quattro OP agli interventi per l'organizzazione e la razionalizzazione della produzione, tenuto conto anche delle percentuali di spesa appena esaminate, sembra evidenziare il maggior peso attribuito dalle cooperative e dai produttori associati a queste fasi piuttosto che a quella di mercato. In altri termini, i dati rilevati fanno pensare che i soci abbiano mantenuto la loro autonomia operativa specie di carattere commerciale dando alla OP il solo incarico di presentare i progetti, di gestire i fondi e di distribuire il contributo.

Scelte gestionali in parte diverse sembra, invece, aver preso l'OP COOPA, che ha riservato alla valorizzazione della produzione il 13% della spesa e ha dato vita, invece, ad una società di commercializzazione, in cui detiene la maggioranza azionaria.

La COOPA si distingue anche sul piano operativo essendo l'organizzazione che ha riservato una maggior quota di spese alle azioni riguardanti le

misure ambientali (30% circa nel 1999) per sviluppare le produzioni biologiche e quelle a lotta integrata. Il motivo va ricercato nella presenza nella compagine sociale di una importante cooperativa, Verona Biofrutta, specializzata nel settore biologico, mentre il 50% del prodotto commercializzato dalla OP proviene da colture rispettose di questi metodi. Con riferimento alle attuali caratteristiche della domanda dei consumatori, gli interventi in questo settore, oltre che mirare a migliorare e qualificare i sistemi produttivi, sembrano destinate a favorire anche la penetrazione nel mercato o ad occupare alcune nicchie dello stesso, di cui si rileva un costante incremento. La qualificazione della produzione con questi metodi può avere inoltre una ricaduta positiva per la valorizzazione di tutta la rimanente produzione ottenuta con i metodi tradizionali.

In maniera trasversale rispetto agli obiettivi considerati, una diversa ripartizione delle spese rileva come la maggior parte di queste sia stata destinata alla copertura dei costi delle risorse umane (dipendenti e consulenti) con percentuali tra il 30% e il 70%. L'utilizzazione del Fondo di Esercizio per la copertura di queste spese, sia che riguardino interventi di assistenza tecnica, controllo della qualità e selezione dei prodotti o attività commerciali, fa pensare, nella maggioranza dei casi, alla utilizzazione delle dotazioni finanziarie del reg. (CE) n. 2200/96 per finanziare costi che comunque sarebbero stati sostenuti dai soci o dall'associazione, senza pertanto apportare alcuna novità nelle scelte gestionali. Questo è tanto più evidente nelle quattro OP, di cui sopra, nelle quali vi è una bassa percentuale destinata alle azioni dirette della capogruppo e una bassissima incidenza del costo per stipendi e salari. Il discorso vale anche per la OP SCALIGERA che ha assorbito tutti i costi del personale delle cooperative socie nell'ultimo esercizio o per l'APOVF, in cui ad una percentuale di costi per risorse umane pari a circa il 41%, fa riscontro un modesto aumento del costo del personale dal 1998 al 2000. Nella OP COP il costo diretto del personale rappresenta solo il 50% di quello coperto con il Fondo di Esercizio, per cui le altre spese sono andate a favore dei produttori associati a copertura delle retribuzioni dei loro dipendenti.

Una sola OP (COP) ha attivato il sostegno del prezzo per il ritiro dei prodotti dal mercato per importi relativamente esigui, rispettivamente pari a 294 e 144 milioni nel 1999 e nel 2000. Questa può essere considerata una svolta importante nell'uso degli strumenti della politica comunitaria del settore, un tempo concentrata proprio su questi interventi.

I dati di bilancio evidenziano ancora che solo tre OP (SCALIGERA, APOVF, AEPO) hanno un costo di personale variabile dal 4% al 13% del valore della materia prima. Per le altre OP non si può ipotizzare, quindi, lo svolgimento diretto di attività di lavorazione e conservazione dei prodotti, in quanto si limitano a svolgere solo attività di coordinamento amministrativo.

Lo stesso grado di capitalizzazione risultante dai bilanci, con valori infe-



rioni all'1% del passivo, evidenzia come alla OP sia stata riservata dai soci una funzione quasi sempre di sola rappresentanza e di coordinamento. Uno strumento quindi destinato a far convogliare risorse finanziarie alle cooperative associate piuttosto che ad affrontare il mercato, come vorrebbe invece il regolamento (CE) n. 2200/96. Abbiamo già indicato quali sono le eccezioni rappresentate dalle OP APOVF e SCALIGERA.

Troppa individualità delle imprese socie, bassa percentuale del prodotto trattato dalle OP, difficoltà di organizzare nuovi sistemi commerciali o di produzione, sta di fatto che ad oggi il risultato più importante è rappresentato dall'aspetto giuridico dell'unione in nuovi raggruppamenti delle precedenti realtà operative, con la nascita anche di accorpamenti del tutto nuovi nella realtà ortofrutticola veneta.



## APPENDICE: LEGENDA INDICI DI BILANCIO

<i>INDICATORI UTILIZZATI PER LE ANALISI DI BILANCIO</i>	
<b>ANALISI DELLA STRUTTURA FINANZIARIA</b>	
<i>Struttura degli impieghi</i>	
1	$Im/Ti$ Rigidità degli impieghi
2	$Ac/Ti$ Elasticità degli impieghi
<i>Struttura delle fonti</i>	
3	$Pb/Ti$ Incidenza dei debiti breve
4	$Pc/Ti$ Incidenza debiti a m/l termine
5	$Cp/Ti$ Grado d'autonomia finanziaria
6	$(Pb+Pc)/Cp$ Grado di dipendenza finanziaria
<b>ANALISI DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA</b>	
<i>Indici di solidità</i>	
7	$(Cp+Pc)/Im$ Copertura globale immobilizzazioni con Capitale permanente
8	$Cp-ImMa$ Margine di struttura
9	$Pc/Im$ Copertura delle Immobilizzazioni con debiti a m/l termine
<i>Indici di liquidità</i>	
10	$Ac/Pb$ Indice di disponibilità
11	$(Ac - Rm)/Pb$ Indice di liquidità
12	$(Ac-Rm)/Pb$ Margine di tesoreria
13	$Re+Am+Acc$ Flusso di cassa
<i>Indici di rotazione</i>	
14	$Rv/Ac$ Rotazione del circolante
15	$Rv/CrCl$ Rotazione dei crediti
<b>ANALISI ECONOMICA</b>	
16	ROE Redditività del Capitale proprio
<i>Scomposizione del ROE</i>	
17	ROI Redditività del Capitale investito
18	$Ti/Cp$ Indebitamento (leverage)
19	$Re/Ro$ Incidenza gestione non caratteristica
<i>Scomposizione del ROI</i>	
20	ROS Redditività delle vendite
21	$Rv/Ti$ Rotazione degli impieghi
22	$Cp/Mp$ Incidenza costo del personale

## 2. LE COOPERATIVE DEL COMPARTO ORTOFRUTTICOLO

Lo studio relativo alle strutture di lavorazione, trasformazione e conservazione che operano nel comparto ortofrutticolo veneto è stato condotto secondo una duplice linea di approfondimento. Da una parte, si è inteso analizzare la situazione economica e finanziaria delle imprese, per evidenziarne il grado di solidità finanziaria e di efficienza economica. Dall'altra, si è cercato di tratteggiare un quadro relativo all'assetto operativo di queste stesse imprese, mostrandone le dotazioni strutturali, i rapporti commerciali con clienti e fornitori, la propensione ad attivare interventi di adeguamento tecnologico.

Per perseguire questo secondo obiettivo è stata organizzata un'apposita indagine, che ha interessato diciotto strutture. La non sempre piena disponibilità delle imprese intervistate e la oggettiva difficoltà ad inquadrare in uno schema predefinito realtà in alcuni casi assai articolate hanno fatto sì che la rilevazione abbia interessato esclusivamente strutture di tipo cooperativo, la cui partecipazione all'indagine è stata assicurata dalla collaborazione dell'Unione regionale delle cooperative.

Un ulteriore fattore di difficoltà nella conduzione dell'indagine, di cui si dovrà tener conto nella fase di analisi dei risultati, è costituito dal fatto che all'interno del comparto ortofrutticolo operano imprese cooperative che fanno riferimento a diversi assetti organizzativi ed a differenti livelli di integrazione. Di conseguenza, fra le strutture per le quali sono stati raccolti i dati ve ne sono alcune che operano come cooperative di primo livello, dedite alla lavorazione ed alla commercializzazione dei prodotti dei soci. Altre strutture fanno capo, invece, a cooperative di secondo livello, delle quali sono soci altre cooperative oltre che, eventualmente, soci singoli. In questo ultimo caso, le strutture di lavorazione possono fare capo all'associazione di primo o di secondo livello, sulla base di rapporti di integrazione variamente definiti. Inoltre, le une e le altre, possono essere riconosciute quali organizzazioni di produttori ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/96, il che conferisce loro ulteriori funzioni. Nella fattispecie, quattro delle diciotto cooperative rilevate costituiscono organizzazioni dei produttori.

### 2.1 L'indagine

Come si accennava nella premessa, l'indagine è stata condotta tramite un questionario, che è stato sottoposto ad una ventina di società cooperative<sup>7</sup>,

7) In allegato 1 è riportato il questionario completo. Si ringraziano per la collaborazione prestata in questa fase l'Unione regionale delle Cooperative e la dottoressa Mottolese.

ottenendo risposta da diciotto di esse.

Il questionario adottato è articolato in sei quadri, volti ad indagare specifici aspetti, relativi alle strutture produttive, ai flussi di prodotto ed ai processi di innovazione.

In particolare, il primo quadro è dedicato alla raccolta di informazioni a carattere generale e strutturale, quali la tipologia di società, il numero degli stabilimenti, la capacità frigorifera, l'utilizzazione o meno dei propri impianti per attività in conto terzi o, al contrario, l'uso di impianti di terzi.

Il secondo quadro è dedicato alla rilevazione di attività specifiche, sia sul fronte della produzione-lavorazione, sia sul fronte del controllo qualità e dei servizi alle imprese associate. Nel dettaglio, vengono qui rilevate le informazioni relative all'attivazione di linee di prodotto di IV e V gamma e la presenza di laboratori, per l'effettuazione delle analisi chimiche, per il controllo dei residui nei prodotti e per la definizione dei piani di fertilizzazione dei terreni.

Il terzo riquadro è dedicato all'impiego di lavoro nelle strutture. In particolare, i dati previsti fanno riferimento alla qualificazione della manodopera impiegata ed all'origine comunitaria od extracomunitaria della stessa.

Il quarto riquadro prevede la raccolta di un insieme di dati molto articolato, relativo ai prodotti trattati (in quantità), nonché alle modalità di approvvigionamento ed alle caratteristiche degli stessi (in percentuale). La raccolta di informazioni interessa poi gli sbocchi commerciali dei prodotti stessi, le modalità di commercializzazione e di trasporto e l'utilizzazione di marchi di identificazione e/o di certificazione.

Il quinto riquadro è destinato alla raccolta di dati relativi all'attuazione di procedure di certificazione ed alla programmazione di investimenti per la riorganizzazione o per l'innovazione delle seguenti aree di attività:

- produzione (innovazioni di processo e/o di prodotto);
- vendita (riorganizzazione della rete commerciale);
- promozione;
- logistica.

Il sesto riquadro, infine, è dedicato alla raccolta di dati relativi alla dotazione di impianti. In particolare, le informazioni richieste fanno riferimento ai seguenti raggruppamenti:

- a) linee di lavorazione;
- b) impianti per la conservazione e la maturazione;
- c) linee di confezionamento;
- d) mezzi di trasporto.

Come si può desumere dalla descrizione appena fornita, l'indagine diretta ha consentito di raccogliere una notevole massa di informazioni, che sono state fatte confluire nella banca dati attivata presso l'Osservatorio. Di seguito si fornirà un'analisi delle principali risultanze. Tuttavia, tale analisi non può

che essere parziale, essendo riferita ad uno specifico gruppo di imprese<sup>8</sup>.

## 2.2 I risultati

Le cooperative presso le quali è stata svolta l'indagine contano nel complesso trenta unità locali di produzione e nel corso dell'anno passato hanno impiegato a vario titolo 560 addetti. Nel medesimo anno, i quantitativi di prodotti ortofrutticoli lavorati sono risultati pari ad oltre 330.000 tonnellate<sup>9</sup>, a fronte di una capacità di conservazione frigorifera pari a poco più di 160.000 tonnellate. Queste prime scarse informazioni, riportate nella *tab. 2.1*, consentono già di comprendere la notevole importanza che il gruppo di imprese rilevate assume nel comparto ortofrutticolo del Veneto.

Tab. 2.1 - Principali elementi caratterizzanti le imprese analizzate

Elementi	UM	Valore
Numero	n	18
di cui: OP	n	4
Stabilimenti	n	30
Capacità conservazione frigorifera	mc	162.460
Addetti	n	560
Prodotto lavorato	t	332.214

Un'analisi più approfondita circa gli assetti organizzativi delle imprese è possibile, tuttavia, esaminando nel dettaglio le indicazioni fornite dalle imprese stesse.

Un primo aspetto da sottolineare per la sua valenza strutturale è relativo all'ubicazione ed al titolo di possesso degli stabilimenti. Risulta infatti che ventotto dei trenta stabilimenti conteggiati sono ubicati in regione, il che sottolinea il forte radicamento nel territorio delle cooperative oggetto di indagine. Per quanto concerne il titolo di possesso, solo la metà delle unità locali sarebbe detenuta in proprietà, il che, almeno in via teorica, potrebbe costituire un fattore di flessibilità per le imprese considerate<sup>10</sup>.

Un secondo aspetto, collegato al rapporto fra dotazioni strutturali ed attività produttiva, è rappresentato dalla numerosità delle cooperative che hanno rapporti produttivi con altre imprese, che si collocano al medesimo stadio della filiera produttiva. In particolare, risultano essere quattro le cooperative che eseguono lavorazioni in conto terzi, mentre sono sei quelle che utilizzano celle frigorifere di terzi per la conservazione dei prodotti dei soci.

Un altro aspetto di un certo rilievo, specie in relazione alle prospettive future del mercato del lavoro, è relativo alla composizione della manodopera impiegata nelle lavorazioni. I dati raccolti consentono infatti di differenziare la manodopera impiegata in differenti categorie. Per quanto concerne la distin-

zione tradizionale in manodopera fissa ed avventizia, si vede come, secondo le aspettative, sia nettamente prevalente quest'ultima, che rappresenta poco meno dell'80% del numero di addetti complessivo (fig. 2.1). La classificazione della stessa manodopera secondo la provenienza, comunitaria od extracomunitaria, evidenzia, invece, come il peso che quest'ultima va assumendo sia tutt'altro che trascurabile. In particolare, il numero di lavoratori extracomunitari risulterebbe pari a poco più del 13% del numero complessivo di addetti.

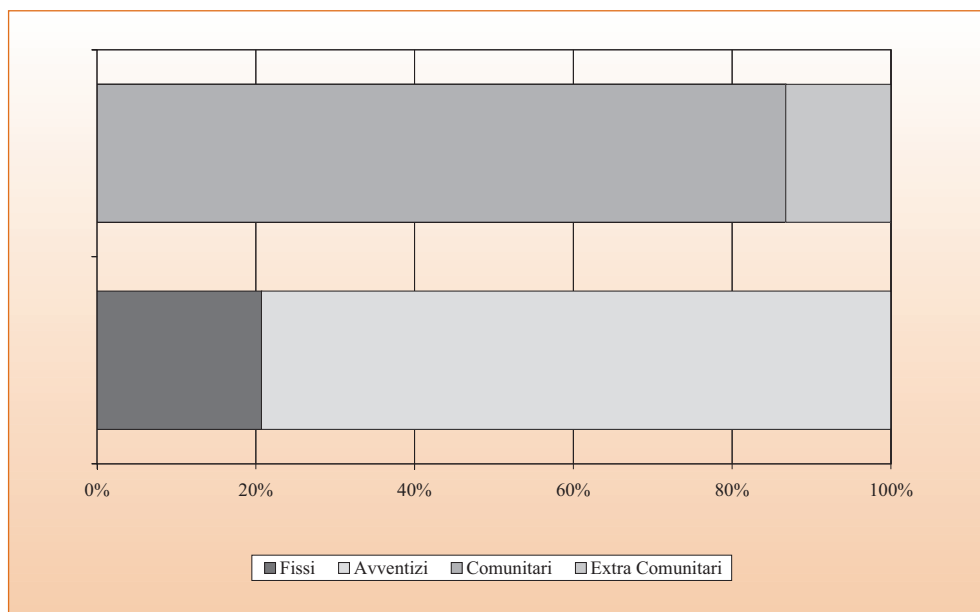


Fig. 2.1 - Manodopera impiegata nelle strutture rilevate

Per quanto concerne l'attività produttiva, i dati raccolti mostrano come questa sia indirizzata prevalentemente verso la lavorazione e la conservazione della frutta, che rappresenta il 73% dei quantitativi lavorati, piuttosto che degli ortaggi, che costituiscono il rimanente 27%. Se si esaminano nel detta-

8) Bisogna sottolineare, inoltre, come una simile analisi non possa che essere di tipo statico, basata sulla "fotografia" del settore in un dato momento. Risultati più interessanti, ai fini del monitoraggio del comparto ortofrutticolo veneto, potranno derivare da una reiterazione totale o parziale dell'indagine, che consenta di evidenziare come vada mutando l'assetto delle imprese che operano nel comparto. In allegato 2 si riporta un prospetto di analisi standard del settore.

9) Tale quantitativo rappresenta circa il 22% della produzione ortofrutticola regionale.

10) In effetti, potrebbe essere in futuro interessante approfondire questo aspetto, le cui conseguenze sull'assetto patrimoniale ed economico delle imprese sono legate in buona misura al tipo di rapporto esistente fra proprietà ed impresa.

glio le singole specie frutticole, si nota una netta prevalenza di quelle più tradizionali, i cui sbocchi di mercato appaiono nel medio periodo meno promettenti<sup>11</sup>. In particolare, le mele costituiscono il 36% del quantitativo complessivo di ortofrutticoli lavorati, le pere il 12%, mentre le pesche e le nettarine assommano complessivamente a poco meno dell'11%. Anche nell'ambito delle produzioni orticole prevale nettamente la produzione "di massa", giacché il pomodoro rappresenta il 18% circa del totale degli ortofrutticoli lavorati e ben il 65% delle sole produzioni orticole.

I dati relativi alle modalità di approvvigionamento delle produzioni lavorate sottolineano nuovamente il forte radicamento nel territorio delle cooperative intervistate. Infatti, il quantitativo di prodotto conferito da soci che operano nella regione risulta pari a 290.000 tonnellate, pari a poco meno dell'88% del totale (fig. 2.2).

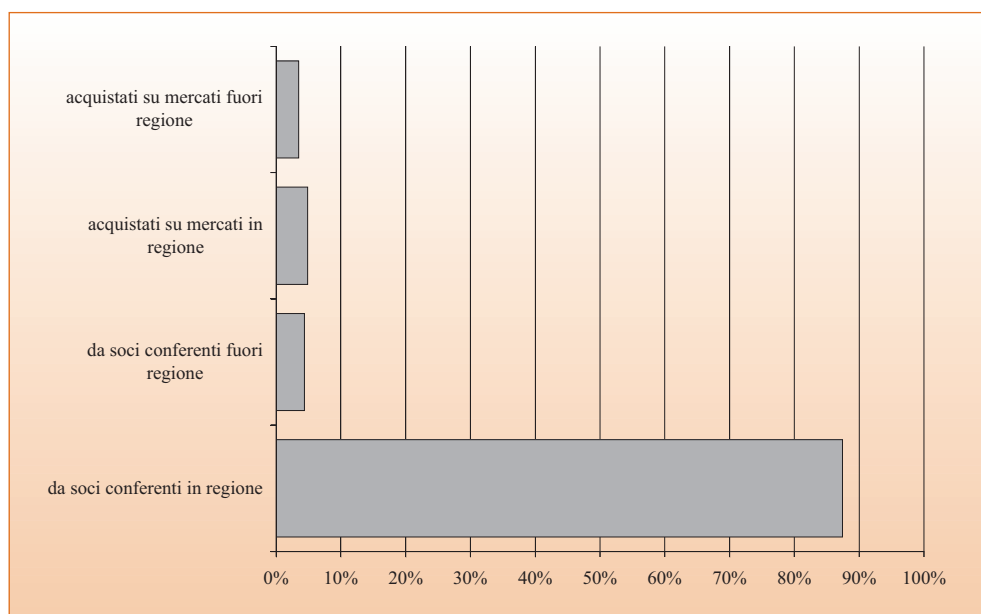


Fig. 2.2 - Modalità d'approvvigionamento dei prodotti trattati

I prodotti conferiti da soci che operano fuori regione ammontano invece a poco più di 14.000 tonnellate (4,3%). Per completare la propria offerta, le cooperative provvedono poi ad acquistare circa 27.000 tonnellate di prodotti ortofrutticoli, che rappresentano comunque una quota abbastanza

11) Naturalmente, questa costituisce un'indicazione di larga massima, poiché le prospettive di mercato sembrano essere legate soprattutto alle cultivar via via considerate, più che alla specie.

modesta del totale dei prodotti lavorati (8,2%). È interessante sottolineare come anche per tali acquisti le cooperative si rivolgano prevalentemente ai mercati locali, il che, unitamente alla modestia dei quantitativi, suggerisce come le imprese intervistate non abbiano sviluppato l'attività di *trading* in modo significativo.

Per quanto attiene alle caratteristiche dei prodotti lavorati, nel corso dell'indagine sono state raccolte alcune informazioni, relative alle modalità di ottenimento dei prodotti. In particolare, questi ultimi sono stati distinti in:

- prodotti convenzionali;
- prodotti ottenuti con tecniche definite da disciplinari di produzione (interni od esterni);
- prodotti da agricoltura biologica.

Pur non avendo sempre ottenuto delle risposte esaurienti, è emerso come il 37% dei quantitativi lavorati sia convenzionale, mentre le produzioni "a disciplinare" rappresentano il 46% del totale (fig. 2.3). Per parte loro, i prodotti da agricoltura biologica coprirebbero una quota dell'8%<sup>12</sup>. Tali valori testimoniano la crescente attenzione che le cooperative analizzate dedicano al controllo della filiera produttiva. È chiaro, infatti, come tale controllo costituisca un prerequisito necessario, quando si vogliano sviluppare rapporti con la Grande Distribuzione, il cui peso nei processi di commercializzazione va crescendo in

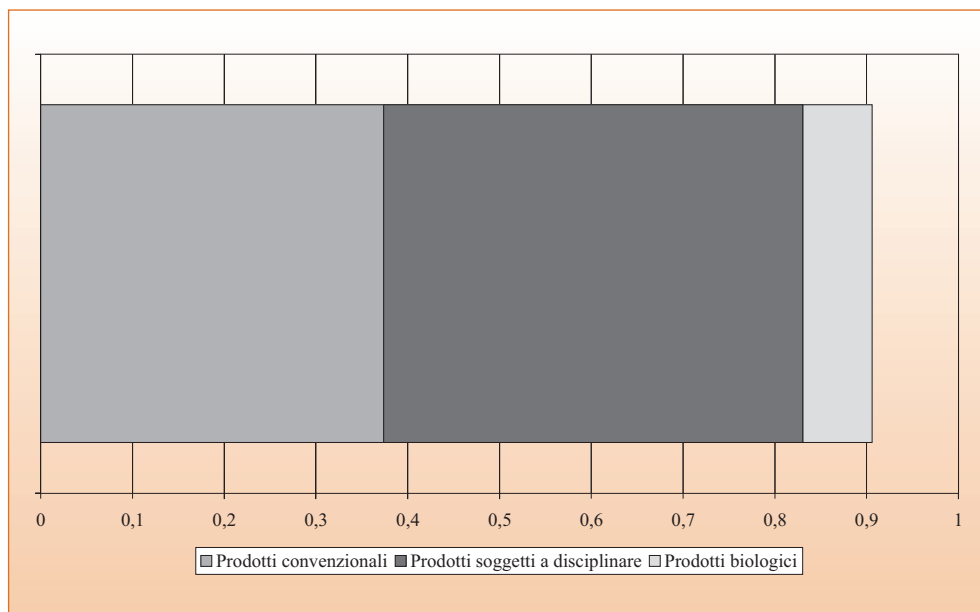


Fig. 2.3 - Caratteristiche della produzione lavorata

12) Non si sono avute indicazioni per il rimanente 9%

continuazione. In tale ottica, tuttavia, una quota di prodotto convenzionale quale quella individuata appare ancora eccessiva, non atta a qualificare adeguatamente l'offerta complessiva e l'immagine presso gli operatori delle strutture indagate. Nella misura in cui queste sono rappresentative del sistema ortofrutticolo veneto, si rende perciò necessario uno sforzo collettivo per qualificare ulteriormente l'offerta, cogliendo le opportunità che in tal senso offre l'attuale regolamentazione comunitaria di mercato per i prodotti ortofrutticoli.

I dati relativi ai canali di commercializzazione evidenziano un sistema piuttosto articolato di relazioni, in cui, tuttavia, prevalgono ancora le figure e le modalità più tradizionali (*fig.2.4*). In particolare, la vendita diretta, fuori mercato, ad operatori all'ingrosso rappresenta una quota del 18%, mentre il 12% del quantitativo totale viene commercializzato sui mercati ortofrutticoli all'ingrosso (9%) o alla produzione (3%). I prodotti ceduti alle industrie di trasformazione, relativamente ai quali le cooperative operano essenzialmente come tramite organizzativo e logistico, rappresentano il 28% dei quantitativi totali<sup>13</sup>. La vendita diretta a dettaglianti, nell'ambito della quale prevalgono i quantitativi destinati al grande dettaglio, ammontano al 22% del totale, mentre la quota di prodotto venduto all'estero è pari solo al 4%. Infine, è ragguardevole l'ammontare delle produzioni ortofrutticole che sono oggetto di un ulteriore pro-

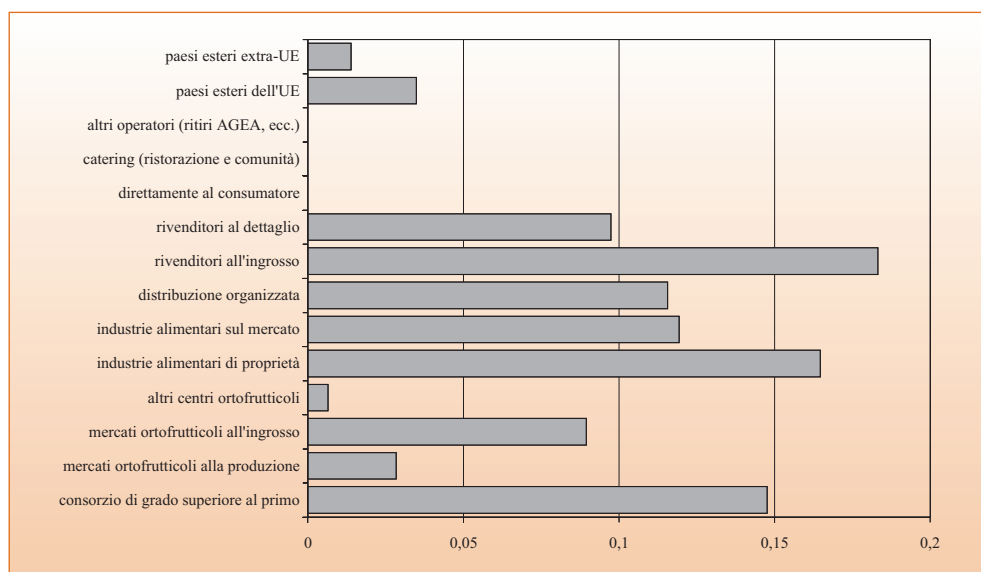


Fig. 2.4 - Commercializzazione della produzione lavorata

13) E' tuttavia da sottolineare come poco meno del 60% di tale ammontare sia ceduto ad industrie controllate dalle stesse cooperative. Inoltre, si ricorda come il pomodoro rappresenti da solo circa il 18% dei quantitativi che transitano attraverso le cooperative oggetto di rilevazione.



cesso di aggregazione, essendo conferite a consorzi di grado superiore. Queste rappresenterebbero, infatti, il 15% del quantitativo complessivo.

Un altro aspetto emerso dall'indagine, che assume particolare rilievo in termini prospettici, fa riferimento all'organizzazione logistica delle imprese. Le informazioni raccolte sottolineano come il trasporto su gomma sia largamente preponderante, essendo utilizzato per la consegna del 95% dei quantitativi complessivi (*fig. 2.5*). Tale preponderanza interessa ovviamente sia le vendite effettuate franco arrivo (40% dei quantitativi totali), sia quelle franco partenza (34%, per il rimanente 21% non è stata fornita indicazione). Nel caso di vendite franco arrivo, poi, le imprese fanno prevalentemente ricorso a vettori locali, il che, se da una parte sottolinea il radicamento territoriale delle imprese e dà una indicazione circa l'indotto, dall'altra costituisce un indice di scarsa apertura al complesso dell'offerta logistica nazionale ed internazionale.

Sempre per quanto attiene all'attività di commercializzazione, le informazioni raccolte relativamente all'utilizzazioni di marchi del produttore e/o della distribuzione e/o di certificazione per la valorizzazione dei prodotti hanno fatto emergere una scarsa attenzione a tali opportunità (*fig. 2.6*). In particolare, la marca del produttore sarebbe utilizzata per la commercializzazione del 23% dei quantitativi totali, quella della distribuzione per il 3%, mentre i marchi relativi alle certificazioni sarebbero vantati solo per il 3% delle produzioni commercializzate.

Come già si accennava nel paragrafo di presentazione dell'indagine, il tema delle certificazioni è stato oggetto di specifica rilevazione, per verificare

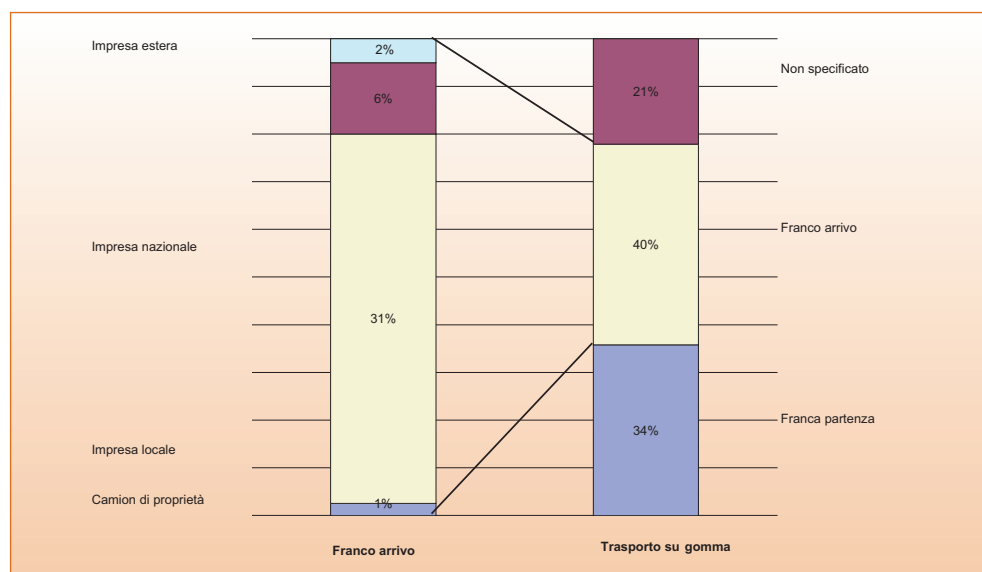


Fig. 2.5 - Modalità di trasporto dei prodotti trattati

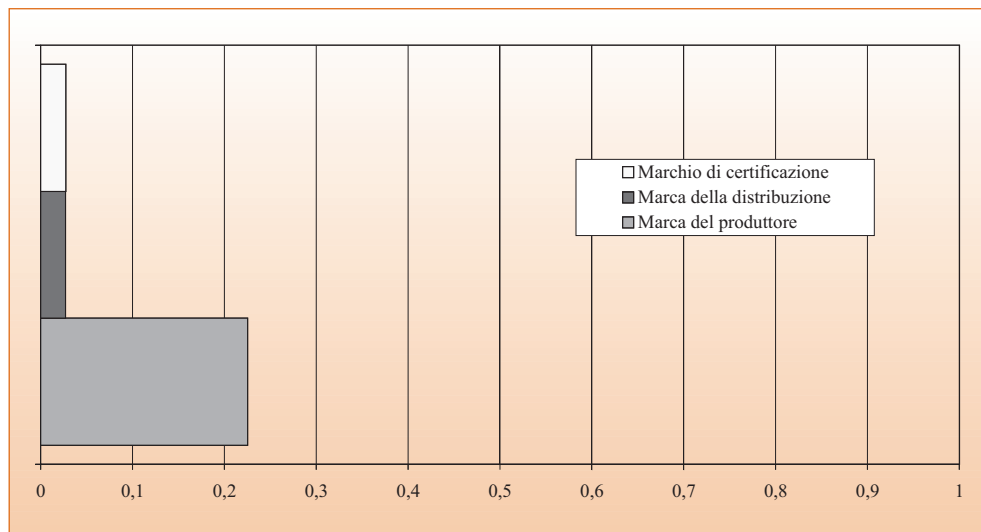


Fig. 2.6 - Valorizzazione della produzione lavorata

l'attenzione in proposito delle strutture intervistate. I risultati non sono particolarmente incoraggianti, poiché sono solo quattordici le imprese che hanno dichiarato di possedere la certificazione HACCP<sup>14</sup>, mentre sono sei quelle in possesso delle certificazioni UNI EN ISO. Nessuna impresa risulta poi in possesso della certificazione EMAS (ambientale).

Fra gli altri elementi emersi dall'indagine, un'ultima notazione meritano le segnalazioni relative ai futuri programmi di investimento<sup>15</sup>. Anzitutto si deve segnalare come quasi tutte le imprese intervistate abbiano manifestato l'intenzione di effettuare investimenti in una o più delle attività indicate. Interessante, poi, è osservare come il maggior numero di segnalazioni attenga all'attività di commercializzazione. Infatti, sono dodici le imprese che ritengono di dover effettuare investimenti per riorganizzare la rete commerciale, mentre sono undici quelle che ritengono di dover investire nell'attività promozionale. L'intenzione di effettuare investimenti negli impianti di conservazione e di lavorazione è segnalata da dieci imprese, mentre più modesto è il

14) In effetti la certificazione HACCP è obbligatoria ed è presumibile che tutte le imprese ne siano in possesso. La mancata segnalazione costituisce, tuttavia, il sintomo di una grave confusione e disattenzione rispetto ai temi della qualità e della sicurezza alimentare.

15) Il questionario chiedeva di segnalare la programmazione di investimenti, finalizzati alla riorganizzazione dell'attività produttiva o all'introduzione di innovazioni tecnologiche. Trattandosi di programmi, non è detto che questi si realizzino compiutamente. I quesiti mantengono tuttavia la loro importanza, per valutare la propensione agli investimenti da parte delle imprese e, quindi, la loro vitalità.

numero di imprese che ritengono di dover investire per innovare i prodotti (sei segnalazioni) o per riorganizzare l'attività logistica (sette segnalazioni).

### 2.3 Alcune note sulla situazione economico-finanziaria della cooperazione ortofrutticola nel Veneto

Le cooperative ortofrutticole, oggetto delle analisi di bilancio, sono per la quasi totalità aderenti ad Organizzazioni di produttori ortofrutticoli, ad eccezione della CERASICOLTORI della Valpolicella che gestisce un mercato alla produzione. Esse non costituiscono un campione rappresentativo, in senso statistico, né del mondo cooperativo ortofrutticolo né delle società aderenti

Tab. 2.2 - Fatturato delle Coop analizzate (anno 2000)

N.	Coop	Fatturato (in milioni di lit.)	% sul Fatturato totale
1	APOMT	34.916	23,27
2	VERDE EUROPA	29.406	19,60
3	PRIMAVERA	8.532	5,69
4	COFRUTA	16.863	11,24
5	COSVA	19.828	13,22
6	COS	6.280	4,19
7	IL PESCO	2.271	1,51
8	CORAD	6.983	4,65
9	COAP	4.869	3,25
10	CERASICOLTORI	7.022	4,68
11	CAPO	9.824	6,55
12	SCOB	3.247	2,16
	Totale Coop	150.041	100
	Media Coop	12.503	

alle OP, ma possono rappresentare in maniera adeguata l'estrema varietà delle situazioni gestionali esistenti e fornire una idea sufficientemente completa sia del grado di solidità economica e finanziaria dei partner delle OP che delle politiche attuate dai singoli organismi per affrontare i problemi di mercato.

Un primo elemento di distinzione riguarda il fatturato e la sua composizione (tab. 2.2). Le cooperative con il fatturato più basso sono in genere quelle che operano solo su pochi comparti. Alcune peraltro integrano la vendita dei prodotti conferiti dai soci con la prestazione di servizi di lavorazione e frigoconservazione, al fine di sfruttare impianti spesso eccedenti e coprire così i costi fissi.

Altre cooperative di maggiore dimensione, un tempo specializzate nel solo settore frutticolo hanno ampliato la loro gamma con l'aggiunta dei prodotti orticoli, al fine di soddisfare le richieste di forniture complete da parte della GDO. Per alcune si è trattato però di soddisfare le richieste dei propri soci di commercializzare nuovi prodotti derivanti dalla ricerca di colture più redditizie. In questo caso si tratta molto spesso di colture da industria come il pomodoro e si assiste anche all'entrata nel settore di cooperative che prima svolgevano attività di servizio fuori dal settore ortofrutticolo.

La maggior parte degli organismi presenta un andamento del volume di affari costante o in crescita, malgrado il settore frutticolo sia stato interessato nelle ultime annate da gravi problemi meteorologici e di mercato riguardanti in particolare il comparto delle pesche e delle mele invernali. I casi di diminuzione del fatturato sono stati imputati alla diminuzione del prezzo di vendita a seguito di crisi di mercato e ciò a fronte di un quantitativo costante di prodotti conferiti dai soci.

Il mantenimento del livello di fatturato è stato possibile, talvolta, grazie all'avvio di attività integrative di lavorazioni o conservazione per conto terzi.

Si registrano anche esempi di sviluppo del fatturato, specie nel settore orticolo, da parte di cooperative che hanno allargato la loro attività nel campo dei prodotti da industria o che si sono dedicate al confezionamento della produzione per conto della GDO.

Un caso di riduzione dell'ammontare delle vendite è dovuto invece al trasferimento di tutte le attività di lavorazione, conservazione e vendita del Consorzio VERDE EUROPA alla OP SCALIGERA, per cui nei ricavi della cooperativa sono affluiti solo i valori di liquidazione, ovvero i prezzi al netto dei costi di gestione.

In merito al volume dei ricavi resta da rilevare l'esistenza anche di piccolissime realtà con fatturato di 2/3 miliardi, mentre l'organismo più importante non supera i 35 miliardi di vendite annue. La maggior parte degli organismi analizzati sono di vecchia costituzione e, salvo alcune eccezioni, hanno nel tempo costituito un proprio patrimonio aziendale e sono riusciti a darsi un certo grado di autonomia e solidità finanziaria. Alcune, peraltro, sono prive di stabilimenti propri o le strutture disponibili hanno un valore patrimoniale molto limitato. È il caso della Cooperativa IL PESCO che possiede solo alcune attrezzature per la raccolta e lavorazione del valore di 282 milioni, della CAPO dotata soltanto di macchinari di lavorazione, ma priva di strutture immobiliari e della CERASICOLTORI che gestisce un mercato alla produzione in un immobile di proprietà, ma con un valore a bilancio soltanto di 676 milioni.

Gli impianti per la conservazione e lavorazione di quattro cooperative hanno un valore da 3 a 5 miliardi di lire ciascuno, mentre per altre cinque il valore varia da 10 a 18 miliardi.

L'utilizzo delle strutture presenta indici di rotazione degli impieghi inferiori al 75% sino ad oltre il 1000%. Gli indici di rotazione più elevati sono presenti, ovviamente, negli organismi privi di strutture, mentre quelli più bassi nelle cooperative che svolgono un prevalente lavoro di servizi conto terzi rispetto al prodotto conferito da soci.

Tutte le imprese con un elevato valore degli impianti sono riuscite nel tempo ad acquisire una consistente autonomia finanziaria con una percentuale di capitale proprio rispetto al totale dei finanziamenti che varia dal 17% al

Tab. 2.3 - Alcuni dati e indici di bilancio delle Coop - anno 2000 (milioni di lire)

Coop	Fatturato	Impieghi	Attivo circolante	Capitale proprio	Elasticità degli impieghi %	Autonomia finanziaria %	Copertura delle immobilizzazioni
1	34.916	16.699	13.385	3.514	80,15	21,00	168,86
2	29.406	17.777	9.408	7.080	52,92	39,80	107,70
3	8.532	11.313	2.365	413	20,91	3,60	63,35
4	16.863	17.913	10.244	3.068	57,19	17,10	82,87
5	19.828	10.680	7.064	949	66,14	8,90	96,38
6	6.280	2.950	1.189	227	40,31	7,70	49,23
7	2.271	282	233	8	82,62	2,80	16,33
8	6.983	4.821	2.524	609	52,35	12,90	111,36
9	4.869	3.681	1.592	374	43,25	10,20	106,27
10	7.022	676	316	285	46,61	42,00	134,53
11	9.824	2.489	2.233	457	90,44	18,50	193,64
12	3.247	4.136	2.317	743	42,49	13,60	78,54
Totale Coop	150.041	93.417	52.870	17.727	56,60	18,98	93,62
Media Coop	12.503	7.785	4.406	1.477	56,28	16,51	100,76

40%, eccezion fatta della Cooperativa LA PRIMAVERA, che ha realizzato in tempi più recenti gli investimenti e che ha un indice inferiore al 4% (tab. 2.3).

Le altre imprese proprietarie di impianti di lavorazione e conservazione hanno quasi tutte un indice di autonomia finanziaria superiore al 10% (fig. 2.7).

Sempre sotto l'aspetto finanziario, la maggioranza degli organismi possiede un buon equilibrio tra investimenti a lungo termine e finanziamenti della stessa durata. Solo cinque presentano uno squilibrio con finanziamenti a

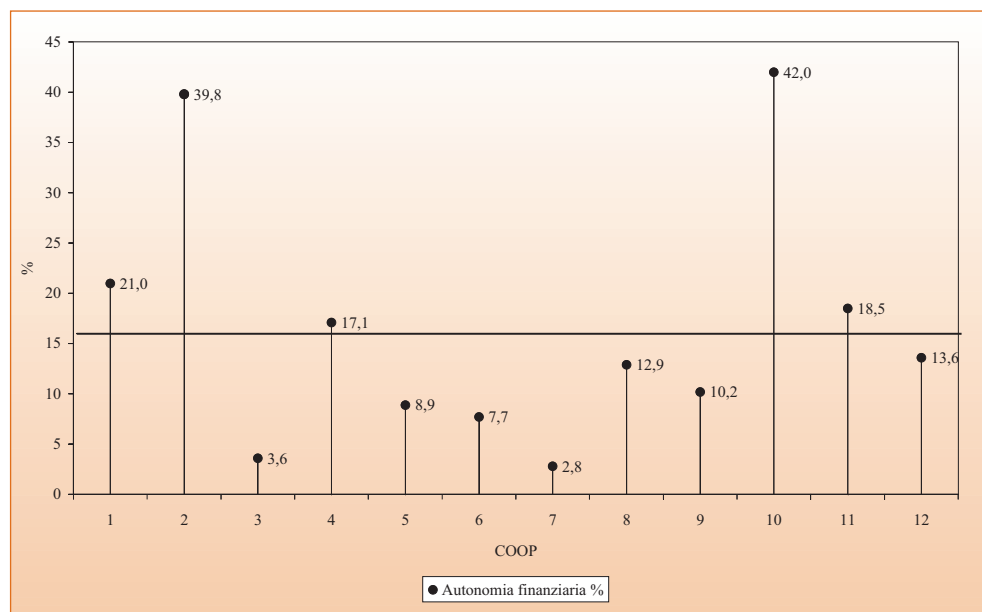


fig. 2.7 - Grado di autonomia finanziaria (anno 2000)

medio-lungo termine inferiori all'80%. In altri termini la maggioranza delle cooperative ortofrutticole non presenta problemi di squilibrio finanziario. Ne risulta un quadro sufficientemente tranquillizzante (forse inatteso) sulla solidità finanziaria raggiunta dagli organismi di raccolta collettiva (fig. 2.8).

Il quadro finanziario migliora ulteriormente, se si considera che nella

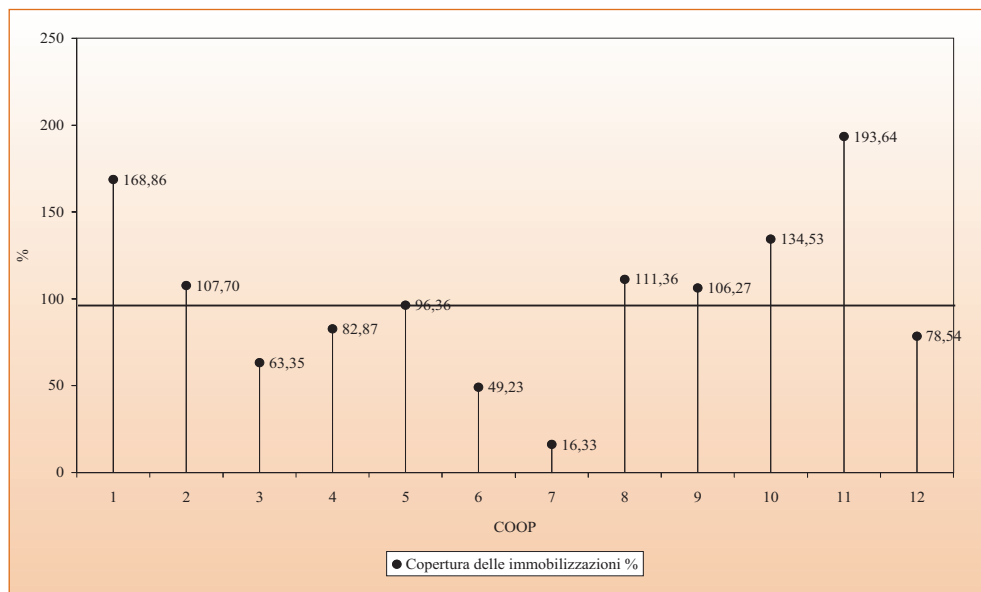


Fig. 2.8 - Grado di copertura delle immobilizzazioni - Coop (anno 2000)

quasi totalità degli organismi i soci coprono la maggior parte del relativo fabbisogno a breve attendendo il pagamento del proprio credito ad avvenuta vendita ed incasso del valore dei prodotti conferiti. Ciò evita quantomeno un più pesante ricorso a finanziamenti bancari e ad aggravio di interessi passivi.

Non uniforme si presenta infine il quadro dell'incidenza del costo del personale sul valore della materia prima. Si hanno valori molto alti, dal 18% al 30% sino all'80%, per gli organismi che prestano anche servizi di lavorazione e conservazione per conto terzi (il caso più significativo è rappresentato da La Primavera che lavora e confeziona prodotti biologici di terzi per la GD). Si hanno valori molto bassi (<2%) per le imprese che provvedono alla sola raccolta e vendita dei prodotti senza alcun processo di lavorazione. Un caso a parte deve essere considerato il Consorzio Verde Europa che ha delegato alla OP Scaligera di appartenenza tali funzioni trasferendo ad essa anche il personale dipendente.

L'effetto dell'avvio della operatività delle OP Ortofrutticole nel Veneto si legge soprattutto nei nuovi investimenti, che le cooperative sembrano aver ripreso ad effettuare dopo parecchi anni di stasi o di rallentamento. I bilanci delle cooperative registrano, infatti, negli ultimi anni un'alta incidenza di

nuovi investimenti per ammodernamento e adeguamento degli impianti o presentano per l'approvazione nell'ambito dei Programmi operativi nuovi progetti attualmente in corso di realizzazione.

### 3. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Nell'annata 2000/2001 la produzione delle principali specie frutticole è stata decisamente scarsa. Questo andamento produttivo non si è manifestato solo nel Veneto, ma anche a livello nazionale ed europeo. In corrispondenza a questo andamento, dopo un decennio o quasi di crisi, soprattutto mele e kiwi, hanno beneficiato di incrementi significativi di prezzo.

Un'opinione condivisa riguarda la differenza delle quotazioni che caratterizzano il prodotto DOP e IGP in confronto alle corrispondenti merceologie non marchiate, con un significativo rapporto di prezzo a favore delle prime. Inoltre, i prodotti DOP e IGP hanno dimostrato una stabilità di prezzo decisamente superiore grazie agli investimenti sulla valorizzazione.

Con riferimento ai canali commerciali, si può osservare che nel Veneto più dell'80% della produzione controllata dalla cooperazione viene ceduta a grossisti. L'atteggiamento nei confronti dei commercianti all'ingrosso non è negativo, in quanto la cooperazione riconosce che il grossista svolge una precisa funzione di intermediazione. Sostituire il commerciante all'ingrosso significherebbe assumerne le funzioni, con tutti gli investimenti, le difficoltà ed i rischi connessi. Affrontare direttamente la distribuzione moderna comporterebbe, infatti, di accettare le sue richieste di servizi, le esigenze in termini di tempestività e puntualità di consegna, di partecipazione finanziaria alle varie iniziative promozionali, ecc.

La ristrutturazione degli impianti (rinnovo impianti, ammodernamento stabilimenti, ecc.) sta avvenendo a ritmi piuttosto lenti, sia per l'elevata età di gran parte dei produttori ("difficile pianificare investimenti per l'innovazione, quando la base associativa se ne sta andando"), sia per il fatto che gli ultimi anni non sono stati caratterizzati da margini economici interessanti, per cui le risorse finanziarie sono state impiegate, in molti casi, per sopravvivere e non per innovare.

La carenza di ammodernamenti tecnici e di innovazione viene a ripercuotersi sulla qualità del prodotto e dei servizi che vengono offerti ("come è possibile valorizzare la produzione, con strutture inadeguate?").

Un problema sottolineato con forza nel *focus group* organizzato con i rappresentanti della cooperazione è la necessità di aggregazione in strutture di adeguate dimensioni, con funzioni anche di coordinamento commerciale, a fronte di settori clienti che incrementano sempre più le loro dimensioni operative. L'attuale frammentazione della struttura produttiva ortofrutticola impe-

disce ai produttori di realizzare un fronte comune, di creare un organismo in grado di affrontare gli operatori immediatamente a valle della filiera in una situazione di sufficiente potere contrattuale (il prodotto è in mano alla cooperazione, ma non i successivi anelli della filiera). Il problema è che a volte si assiste al trend opposto, ossia a un processo di separazione di nuclei dalle cooperative o dalle associazioni di appartenenza.

In merito al rapporto tra OP e cooperative, l'opinione prevalente è che le OP non riusciranno mai a sostituire, dal punto di vista commerciale, quelle aziende cooperative che oggi funzionano. Devono essere le cooperative a rafforzarsi, quale perno dell'intero sistema; le OP dovrebbero limitarsi a coordinare i progetti di filiera e a legare tra loro diverse cooperative in una politica di mercato uniforme, evitando di commercializzare direttamente. Alcuni interlocutori hanno posto in evidenza che, in alcune situazioni, le OP sono riuscite a creare dei rapporti commerciali che le cooperative non avevano, soprattutto con la GDO. È opportuno quindi, che almeno una parte della produzione venga commercializzata direttamente dalle OP.

Funzione promozionale del contributo comunitario o ricerca effettiva di unità operativa, il Veneto ha assistito in questi ultimi anni ad una reale modifica delle scelte strategiche dei produttori ortofrutticoli. Circa un migliaio di produttori che prima non partecipavano ad alcun organismo associativo sono confluiti nelle OP e il 50% circa delle cooperative ha aderito al nuovo strumento associativo.