



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E  
DELLA GESTIONE AZIENDALE**

**PROVA FINALE**

**"Il modello delle cooperative vinicole: un equilibrio tra governance, soci  
viticoltori e risultati economico-finanziari."**

**RELATORE:**

**PROF. MENINI ANDREA**

**LAUREANDO: BISSOLI GIACOMO**

**MATRICOLA N. 1164145**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**

# Sommario

## **1. Introduzione**

## **2. Capitolo teorico**

2.1. L'Importanza delle cantine sociali nel settore vinicolo

2.2. Inquadramento normativo

2.3. Caratteristiche delle cooperative vinicole: democraticità, mutualità e solidarietà

2.4. Tipologie di cooperative vinicole

2.5. Dinamiche interne alla cooperativa vinicola

2.6. Incidenza nel bilancio d'esercizio

## **3. Capitolo empirico**

3.1. Obiettivo dell'analisi

3.2. Analisi del campione di riferimento

3.3. Variabili utilizzate e assunzioni fatte

3.4. Analisi empirica del data-set e risultati ottenuti

## **4. Conclusioni**

## 1. Introduzione

Le società cooperative hanno sempre avuto un ruolo fondamentale nel settore agricolo-produttivo italiano, centralità che viene sostenuta e confermata dai dati a disposizione: il mondo cooperativo italiano è composto da 740.000 soci produttori che uniti danno vita a 4.700 cooperative le quali complessivamente generano ogni anno un fatturato di 35 miliardi di euro. Soltanto le cooperative vinicole contribuiscono annualmente a generare 4,5 miliardi di fatturato pari a circa il 13% del totale del comparto agricolo-produttivo, con un valore medio di 9,3 milioni di euro annui e una base sociale media di 291 soci.

Il fatturato delle cooperative vinicole è composto per il 42% da vendite effettuate con marchio proprio, per il 28% da vendite di materie prime e semilavorati, il 12% è dato da vendite in private label nella G.D.O., il 10% è composto dai ricavi di vendita ad altre imprese di trasformazione, il 6% da vendite senza marchio ed infine il 2% dalla vendita di servizi ed altri ricavi.

La struttura delle cooperative vinicole differisce dalle strutture organizzative classiche perché i consociati svolgono, all'interno della stessa, un duplice ruolo sia come proprietari della cooperativa, in quanto vengono sottoscritte le quote di capitale sociale e partecipano attivamente alle scelte societarie, sia come fornitori, essendo coloro le figure che apportano le materie prime ovvero l'uva.

In quanto fornitori assumono un ruolo predominante poiché in media l'85% degli acquisti di materie prime compiuti dalle cooperative è in favore dei soci viticoltori, la percentuale appena evidenziata risponde alla richiesta di mutualità interna dei membri delle cantine sociali. Questa è una caratteristica prettamente italiana dove la stragrande maggioranza delle stesse è a mutualità prevalente (Borzega e Fontanari, 2014).

Infine, le cooperative vinicole, come del resto anche molte altre imprese commerciali con una proprietà frammentata, vedono instaurarsi un potenziale conflitto d'interessi tra management, aventi obiettivi di medio-lungo termine, e i soci viticoltori, con obiettivi di breve termine.

Poiché nel panorama italiano sono presenti cooperative con queste caratteristiche (duplice ruolo dei soci, mutualità prevalente e potenziale conflitto d'interessi) sarebbe ragionevole aspettarsi che all'aumentare della rilevanza dei soci nei confronti della cooperativa, questi aumentino il loro potere contrattuale con la conseguenza di riuscire ad ottenere una remunerazione migliore per le materie prime apportate nelle cantine sociali. La domanda di ricerca che mi pongo è dunque la seguente: un maggiore potere contrattuale del socio/fornitore è associato ad una maggiore remunerazione dello stesso?

Qualora la risposta dovesse essere affermativa, tale situazione sarebbe opposta a quella che avviene solitamente nelle società commerciali a proprietà polverizzata dove il nocciolo duro della compagine sociale vorrebbe diminuire la distribuzione dei dividendi per favorire gli investimenti conseguendo obiettivi di medio-lungo periodo. Gli azionisti di minoranza, al contrario, preferirebbero aumentare tale valore perseguendo obiettivi di breve periodo.

I metodi adoperati per sviluppare il seguente elaborato sono stati diversi: dapprima ho proceduto ad analizzare la letteratura riguardante le cooperative per riuscire a comprendere i meccanismi che regolano queste realtà, successivamente ho verificato se tali caratteristiche avessero impatti rilevanti sui bilanci effettuando un'analisi di quest'ultimi ed infine ho raccolto i dati necessari per riuscire a rispondere alla domanda che mi sono posto elaborandoli tramite fogli di calcolo.

Il seguente lavoro è strutturato in due capitoli principali, uno teorico ed uno empirico. Il primo capitolo si apre con un'analisi della rilevanza delle cantine sociali nel settore viticolo e con un ragionamento sul perché, dato l'impatto numerico che queste hanno, ad esse non viene data l'importanza che si meriterebbero.

Proseguendo con la lettura verrà posta l'attenzione sull'inquadramento normativo, in cui operano le cooperative vinicole, e sulle peculiarità delle stesse.

Successivamente vengono descritte le tipologie di cooperative vinicole, le dinamiche interne, deriva del modello cooperativo, e le conseguenze che tale struttura ha sul bilancio d'esercizio. Il secondo capitolo, in aggiunta, cerca di argomentare tramite l'ausilio di dati la tesi di questo elaborato. Si è dunque proceduto a creare un data set di cooperative vinicole, precisamente cinquanta, coerenti con l'obiettivo prefissato descrivendo le variabili utilizzate e le assunzioni fatte al fine dell'analisi. A conclusione del tutto, il capitolo prevede un commento dei risultati ottenuti.

## 2. Capitolo Teorico

### 2.1. L'Importanza delle cantine sociali nel settore viticolo

Il rapporto del 2017 sulle cooperazioni, redatto dall'Osservatorio Cooperazione Agricola Italiana con il contributo del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, evidenzia come il giro d'affari delle cooperative vinicole sia stato, nell'anno precedente, di 4,5 miliardi. Considerando poi che nello stesso anno il fatturato dell'intero settore vitivinicolo è

stato di 10,4 miliardi, è possibile sostenere che il turnover delle cooperative vinicole incida per 43% sull'intero giro d'affari del settore.<sup>1</sup>

Lo stesso anno le cantine sociali hanno coinvolto 9.034 lavoratori, pari al 10% del totale del settore cooperativo, la base associativa di riferimento è stata di 141.709 aderenti, ovvero il 19% del totale con una superficie media coltivata di 1,7 ettari.

Il settore vitivinicolo è un settore trainante dell'economia italiana ed è un marchio di eccellenza del belpaese nel mondo; a conferma di quanto detto il rapporto redatto dall'Osservatorio Cooperazione Agricola Italiana asserisce che *“Un altro aspetto oggetto di specifica analisi riguarda l'accesso ai mercati esteri, che nel caso del vitivinicolo risulta essere particolarmente diffuso: il settore è, infatti, insieme all'ortofrutticolo uno dei comparti agroalimentari italiani maggiormente export oriented. Per le imprese vitivinicole (cooperative e non solo) presiedere i mercati esteri risulta fondamentale dato il calo strutturale che caratterizza ormai da anni i consumi nazionali; non a caso da anni il fatturato del settore è trainato dall'export e, nonostante il mercato interno resti il principale sbocco dell'offerta vinicola nazionale, la rilevanza dei mercati esteri per le imprese italiane è sempre maggiore”*.

Seppur l'importanza delle cantine sociali sembra essere oggettiva e supportata da dati incoraggianti, difficilmente ad esse viene posta l'attenzione che si meriterebbero. Tale situazione è singolare se si aggiunge che risulta difficile trovare informazioni dettagliate e coerenti al modello di business delle stesse.

Questa scarsa attenzione al ruolo delle cooperative nel settore vinicolo può dipendere da molti fattori, uno di questi è possibile individuarlo nella diffusa convinzione che questo tipo di forma di impresa sia marginale e abbia come scopo quello di limitare, in genere temporaneamente, gli effetti della crisi. (Borzaga e Tortia, 2005; Borzaga et al., 2009; Zamagni, 2005).

Tale pensiero deriva dalla visione liberal-democratica sviluppatasi dalla metà del 1900 e che sembrerebbe tutt'oggi prevalere in Italia. Questa corrente vede il movimento cooperativo come un sistema che serve a correggere le mancanze della società e del sistema economico, un movimento che ha come fine quello di aiutare i singoli consociati a superare situazioni di crisi senza però essere il motore di un cambiamento rivoluzionario. Le cooperative sono viste, dunque, come una spalla delle imprese capitalistiche e non come un sostituto. Questo connubio di realtà dovrebbe rendere il sistema economico-sociale più efficiente e socialmente più attento a non creare squilibri nei sistemi socioeconomici (Melotti, 2007).

---

<sup>1</sup> Il rapporto si basa su dati di bilancio degli anni 2015-2016.

Un'altra ragione potrebbe essere ricercata nell'immaginario comune riguardo al posizionamento delle cooperative vinicole. Esse nella maggior parte dei casi si pongono in una fascia di prezzo medio/bassa perdendosi, molte volte, nell'anonimità del marchio.

Questa caratteristica porta con sé tutte le criticità di essere depositarie di un marchio anonimo, prima fra tutte l'impossibilità di richiedere al mercato un premium price a parità di qualità. Solo raramente, infatti, le cantine sociali riescono a sviluppare marchi famosi.

Inoltre, le statistiche economiche ufficiali difficilmente forniscono informazioni disaggregate per forma di impresa. Risulta singolare che nemmeno in occasione del Censimento dell'Agricoltura è stato chiesto alle aziende agricole se fossero o meno associate a qualche cantina sociale. È possibile comunque reperire informazioni presso fonti amministrative ma queste non consentono di risalire alla tipologia di cooperativa. Questo rende difficile ottenere dati aggregati in quanto nelle cooperative agricole l'attività principale può essere quella agricola, industriale o commerciale. (Borzega e Fontanari, 2014)

## 2.2. Inquadramento normativo

Secondo l'art 2511 del Codice civile le cooperative sono *“società a capitale variabile con scopo mutualistico.”* Procedendo con la lettura all'articolo seguente si nota come *“Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che:”* e poi prosegue al comma 3 *“si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.”*

Le cooperative vinicole, dunque, sono imprese dove i soci oltre all'apporto di capitali conferiscono anche materie prime, semilavorati o prodotti finiti al fine di vedersi corrisposto un prezzo che risulta essere, in confronto a quello di mercato, migliore.

Quindi la peculiarità di queste ultime è la presenza di soci, quasi esclusivamente viticoltori, con appezzamenti di terra medio-piccoli, che all'interno della società sono sia i fornitori di materie prime sia i soci proprietari della cooperativa.

## 2.3. Caratteristiche delle cooperative vinicole: democraticità, mutualità e solidarietà

Il mondo delle cooperative è regolato da un insieme di norme che variano da paese a paese ma che puntano ai medesimi valori. L'Alleanza Cooperativa Internazionale, infatti, sancisce

particolari principi che caratterizzano questo modello societario, i quali sono: democraticità, mutualità e solidarietà (Melotti, 2007).

Le implicazioni che tali valori hanno sugli assetti istituzionali e organizzativi sono, per esempio, la partecipazione libera e volontaria nelle cooperative, anche chiamato principio della porta aperta, l'organizzazione democratica e il controllo da parte dei soci (Melotti, 2007). Dagli ultimi due principi citati deriva la particolare caratteristica delle cantine sociali di votare, all'assemblea annuale dei soci, per testa (c.d. voto capitario). Ciò comporta che, teoricamente, aziende agricole più grandi, che quindi coltivano un numero consistente di ettari di terreno, abbiano lo stesso potere decisionale di aziende agricole più piccole.

Da questa peculiarità potrebbero, però, derivare due situazioni che distorcono i principi su cui si basa il modello societario oggetto di studio: il primo è uno scenario in cui tanti piccoli viticoltori si mettono d'accordo per votare, all'assemblea annuale dei soci, le medesime delibere: pur coltivando pochi terreni e apportando poca materia prima, potrebbero provocare conseguenze su tutta la compagine societaria.

Trovandosi in maggioranza numerica, infatti, riuscirebbero a controllare l'intera assemblea dei soci eleggendo così i membri del Consiglio d'Amministrazione che potenzialmente risponderebbero alle loro esigenze.

La seconda situazione, invece, prende in considerazione i viticoltori più grandi, qualora non venissero soddisfatte le loro richieste, potrebbero decidere di associarsi ad un'altra cantina. La facilità di associarsi ad una cooperativa o ad un'altra deriva dal principio della porta aperta enunciato all'articolo 2524 del Codice civile, il quale sancisce che *“il capitale sociale non è determinato in un ammontare prestabilito. Nelle società cooperative l'ammissione di nuovi soci, nelle forme previste dall'articolo 2528 non importa modificazione dell'atto costitutivo.”*

Quindi, seppur teoricamente vige la regola che ad ogni testa corrisponde un voto, nella realtà ciò potrebbe risultare distorto. Questa situazione, inoltre, deve essere tenuta sotto osservazione da parte del management in quanto, l'uscita di scena di un viticoltore che possiede un numero considerevole di ettari e che apporta nella cantina sociale quantitativi importanti in termini di quintali di uva, potrebbe portare altri soci a compiere la medesima scelta.

Poiché il valore di una cooperativa è costituito anche dal numero di soci, in quanto ad un aumento di consociati corrisponde un aumento di ettoltri di vino prodotti e quindi di un potenziale aumento di fatturato, qualora gli stessi soci decidessero di apportare il frutto del loro lavoro in altre cooperative vinicole, la cooperativa abbandonata perderebbe valore.

Un'ultima conseguenza del voto capitario è quella di creare maggiore instabilità nel gruppo di soci che detiene la maggioranza all'interno del Consiglio d'Amministrazione che è l'organo di governo

i cui componenti eletti sono spesso soggetti che non dispongono delle competenze necessarie per svolgere i compiti loro assegnati. La presenza di singoli amministratori e manager dotati di ampie deleghe operative o comunque di spiccata influenza a motivo delle loro professionalità, può determinare una forte concentrazione di potere nelle mani di questi ultimi e dunque una situazione di deriva tale da contribuire alla trasformazione dello stesso Consiglio in un mero organo esecutivo nelle mani dei citati amministratori o dei tecnici situati in ruoli apicali della direzione generale.

Nelle cooperative di grandi dimensioni, in particolare, tale assetto può generare un enorme potere per il management aziendale che porterà a compiere decisioni in nome del Consiglio di Amministrazione con la possibilità che queste non siano orientate direttamente al beneficio dei soci. (Melotti, 2007).

Questa situazione è tanto più evidente qualora la cooperativa sia formata da una compagine sociale ampia ed eterogenea (persone fisiche, aziende agricole, aziende cooperative) perché ad una maggiore complessità organizzativa corrispondono dinamiche più problematiche e diversi interessi da conciliare. Inoltre, la caratteristica del voto capitario che contraddistingue le cooperative non tiene conto delle diversità dei soci nell'attribuzione di potere.

#### 2.4. Tipologie di Cooperative vinicole

Il numero consistente di cooperative vinicole presenti nel territorio italiano, fa sì che esistano molteplici tipologie di cooperative aventi modelli di business diversi. Non essendoci registri pubblici che indicano a quale classe ciascuna cooperativa appartenga, l'unico modo per creare una rosa delle stesse è quello di analizzare i dati di campioni di cooperative. Questo è per lo meno quello che è stato fatto dall'osservatorio della cooperazione agricola tramite il rapporto del 2017 il quale evidenzia la presenza di diverse tipologie di cooperative che operano in più stadi della filiera; le varie cooperative sono comunque tutte di conferimento ovvero come indicato nel sito di Legacoop *“in cui il socio “conferisce” alla cooperativa i propri prodotti affinché questa possa ottenere un prezzo migliore sul mercato.”*

Il modello più diffuso è quello che presidia verticalmente l'intera filiera produttiva, dalla raccolta delle materie prime dei soci viticoltori, passando per la trasformazione in prodotti finiti, fino ad arrivare alla commercializzazione del vino. Capita che l'ultima fase appena accennata

venga svolta tramite società di capitali controllate e/o partecipate. Oltre al modello appena descritto ne esiste un secondo, formato solitamente da cooperative di secondo grado, anche chiamato consorzio di cooperative, le quali svolgono solo le fasi produttive a valle: i conferimenti dei soci sono dunque costituiti da vino (la trasformazione del prodotto viene dunque svolta dai soci) e i soci sono imprese cooperative di piccole-medie dimensioni. Una volta ricevuto il vino, le fasi in capo alla cooperativa di secondo grado, sono quelle di trasformazione e valorizzazione (ad esempio mediante l'affinamento e l'imbottigliamento) ed infine quella di commercializzazione. Anche in questo caso la funzione commerciale può essere affidata in parte o completamente a imprese di capitali partecipate e/o controllate. La terza tipologia di cooperative è costituita da quelle che hanno come unico scopo la concentrazione dell'offerta di materie prime prodotta dai soci agricoltori (uva da vino), che poi viene conferita ad altre realtà cooperative le quali si occupano della trasformazione e successiva commercializzazione del prodotto finito (vino imbottigliato e sfuso). (Osservatorio della cooperazione agricola, Rapporto 2017)

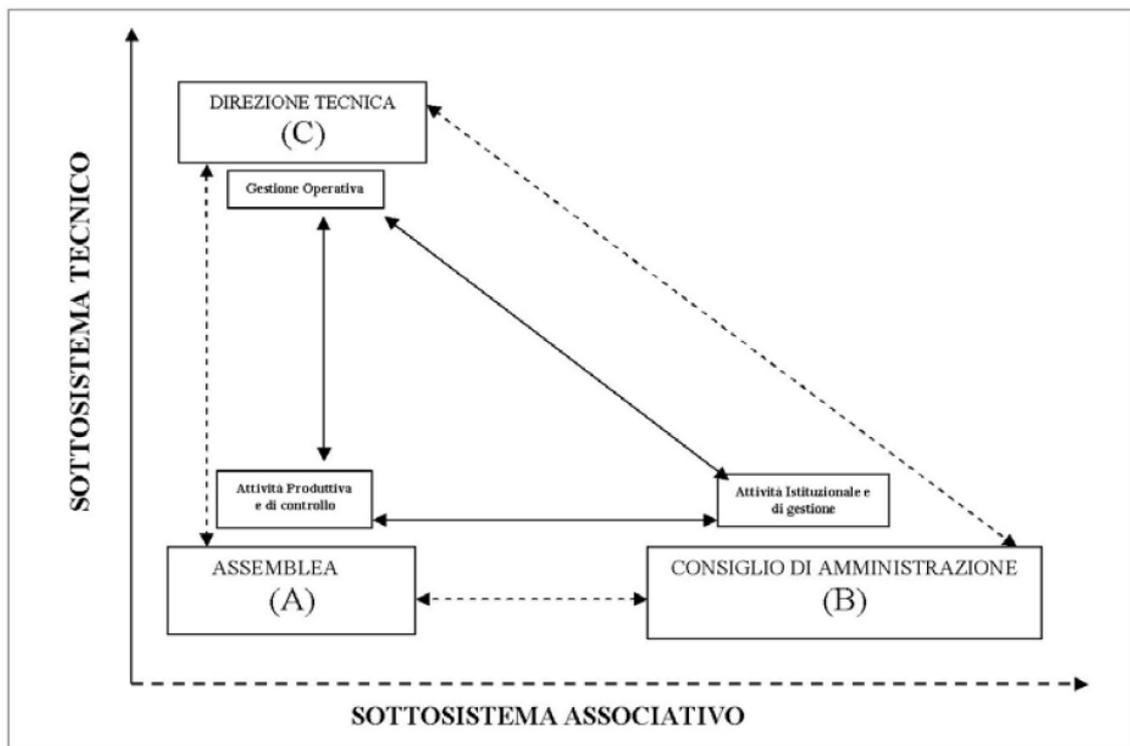
Un esempio di questa terza tipologia sono la Cantina dei Colli Berici e la Cantina di Colognola ai Colli. Analizzando il bilancio risulta evidente che il loro ruolo sia quello di aggregatori di materie prime in quanto il valore contabile delle immobilizzazioni materiali è nullo, questo a conferma del fatto che le cantine non hanno fabbricati di proprietà per effettuare la trasformazione dell'uva in vino o l'imbottigliamento. Inoltre, anche il valore contabile delle rimanenze risulta essere nullo per entrambe le realtà, l'attivo circolante è formato per la maggioranza da crediti (90% per la cantina di Colognola ai Colli 99% per le Cantine dei Colli Berici) e solo una minima parte da disponibilità liquide. Questo a dimostrazione dell'ipotesi che questo tipo di cooperative acquista dai soci viticoltori solo le materie prime che vengono vendute alle cooperative di secondo livello senza la necessità di avere un magazzino di rimanenze.

Un'altra evidenza empirica che è stata riscontrata analizzando il bilancio di queste cooperative vinicole la si trova osservando l'incidenza in percentuale del costo delle materie prime sul valore della produzione: per la Cantina di Colognola ai Colli questo valore si attesta al 98,7% mentre per le Cantine dei Colli Berici questo valore risulta essere 98,2%. La spiegazione di un valore così alto è da ricercare nella natura della cooperativa stessa, essa nasce e vive con il solo scopo di remunerare i propri consociati cercando di ottenere il prezzo più alto possibile dalla vendita delle materie prime, raccolte dai soci viticoltori, alle cooperative di secondo livello. Tutto questo grazie ad un aumento di potere contrattuale dettato dall'aggregazione di migliaia di soci (entrambe le cooperative contano mille soci circa).

## 2.5. Dinamiche interne alla cooperativa vinicola

La presenza di situazioni inusuali quali la doppia figura del socio (sia come proprietario che come fornitore) e una copertura normativa talvolta troppo stringente, porta al verificarsi di dinamiche interne particolari. Esse si possono schematizzare tramite un triangolo: il primo vertice rappresenta i membri o soci viticoltori che andranno a formare l'Assemblea dei Soci(A); il secondo vertice vede il Board of directors, o Consiglio di amministrazione(B), composto da un numero variabile soci viticoltori che eleggono il loro presidente. Infine, nel terzo vertice, è presente il management o Direzione Tecnica(C) capitanata dall'amministratore delegato.

L'esistenza di un triangolo avente tre poli di forza genera due sottoinsiemi: il primo, quello associativo formato dall'Assemblea dei Soci (composta dai membri nel ruolo di soci) e dal Consiglio d'Amministrazione, che svolge il compito di controllo strategico dell'impresa cooperativa; il secondo, definibile tecnico e formato dal Management (o Direzione Tecnica) e dai soci viticoltori nella figura dei fornitori, che ha il compito di svolgere e controllare le decisioni tecniche e operative (Benvenuti et al., 1982).



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

L'autore Saccomandi V. commentando il "triangolo cooperativo" teorizzato da Benvenuti B., individua una serie di distorsioni che potrebbero verificarsi in base agli equilibri che vengono a crearsi tra il momento associativo e la gestione cooperativa, e nelle relazioni che si instaurano tra le parti. Nel caso in cui il momento associativo sia privo di attriti, le relazioni tra le parti A, B e C tenderanno ad una gestione democratica garantendo una giusta mutualità a tutti i soci. Viceversa, se la cooperativa tende ad intensificare le relazioni C su B (e A) e A su C (e B) questo genererebbe una gestione verticistica facendo prevalere la gestione tecnica, in mano al management, su quella associativa, in mano ai soci, o viceversa

L'imporsi di C su B è favorito qualora la cooperativa operi in una situazione di monopolio territoriale. Non essendoci sbocchi di mercato per i soci conferenti, il baricentro economico tende a spostarsi verso il sottoinsieme tecnico, di conseguenza il controllo tende a muoversi dai soci al management.

Una gestione verticistica A su C capita quando all'interno di una cooperativa si afferma un gruppo di comando formato da soci che tendono a coltivare prioritariamente i propri interessi a discapito dei rimanenti membri. Ciò si verifica a causa del principio democratico insito nelle cooperative da cui deriva la peculiarità di votare, durante l'assemblea dei soci, per testa senza quindi tener conto delle quote di capitale sottoscritto da ciascun membro (D'Alessandro G. 2012).

Questi giochi di potere sono la logica conseguenza della struttura tipica della cooperativa la quale vede i soci sia come proprietari sia come fornitori. Ciò crea un conflitto di interessi dovuto al fatto che i membri, per l'uva apportata, vorranno farsi corrispondere il prezzo più alto possibile conseguendo così obiettivi di breve periodo. Il management dall'altro canto preferirebbe investire parte del margine conseguito in attività che portano al raggiungimento di obiettivi di lungo periodo (Couderc e Marchini, 2011), quali investimenti nella creazione di marchi o sviluppo di una filiera distributiva o ancora investimenti che migliorerebbero il processo produttivo e il prestigio della società. La possibilità di investire in attività di marketing o nella creazione di brand iconici, nel medio/lungo periodo ripagherebbe i soci viticoltori in quanto, il pagamento di un premium price da parte dei consumatori per il vino avvalorerebbe, di conseguenza, anche il prezzo corrisposto per acquistare le materie prime. Il raggiungimento di tali obiettivi e il conseguente, ipotetico, aumento di fatturato, da una parte aumenterebbe il prestigio del management ma dall'altra migliorerebbe l'interesse collettivo della cooperativa di lungo termine. I membri eletti per formare il Board of directors, e in particolare il presidente del board, in accordo con il management, ha il difficile compito di bilanciare questi obiettivi contrapposti.

Come evidenziato dal Bertocci nel lavoro intitolato “*La Contabilità Analitica per il controllo della gestione nel settore vitivinicolo*”, esiste un limite fisiologico al costo che può sostenere un’azienda vinicola per produrre una bottiglia di vino. Gli autori hanno composto un campione di aziende vinicole toscane per investigare sui costi di produzione del vino di questa regione. Il campione è stato successivamente diviso in quattro cluster in base alla nomea del brand. In particolare, nel quarto cluster sono presenti aziende vinicole con brand d’élite il cui costo di produzione complessivo<sup>2</sup> a bottiglia varia da un minimo di €8,30 ad un massimo di 14,99€ con una media di €11,21 e una deviazione standard di 2,65.

Questo studio può essere utilizzato a dimostrazione del fatto che bottiglie con un costo di produzione massimo di 14,99€ vengono poi vendute al dettaglio ad un prezzo di molto superiore. La differenza di prezzo - peraltro consistente - che il consumatore è disposto a corrispondere per acquistare tali beni, anche definito “premium price”, è il frutto di campagne marketing atte alla creazione di marchi iconici.

Seppur fino ad ora sono stati sottolineati per lo più gli aspetti critici, non bisogna dimenticare del motivo che spinge aziende agricole e singoli viticoltori ad associarsi ad una cooperativa vinicola. La ragione è da ricercare nei vantaggi che il socio viticoltore ottiene in termini di:

- Minori costi di transazione, ovvero i costi che un’impresa sostiene per “il trasferimento di un bene o di un servizio attraverso un’interfaccia separabile sotto il profilo tecnologico” (Williamson, 1975), quindi tutti i costi legati all’organizzazione di un’attività, i quali possono essere, ad esempio, i costi in tempo e denaro per definire un accordo o per ricercare contraenti per un dato contratto.
- Maggior prezzo corrisposto per vitigno di uva apportato in cantina sociale, mediamente il prezzo corrisposto da società commerciali vinicole è inferiore rispetto a quello corrisposto dalle cooperative vinicole.
- Difficoltà di un’impresa vinicola, a dimensioni ridotte, di creare un impianto produttivo atto alla produzione autonoma di vino. La creazione di un impianto produttivo è accompagnata da ingenti investimenti e dalla necessità di avere competenze manageriali per gestire l’intero processo produttivo. Difficilmente piccole imprese vinicole dispongono di questo connubio di fattori produttivi, perciò la cooperativa risulta essere solitamente l’alternativa migliore.

---

<sup>2</sup> I costi che sono stati presi in considerazione se aggregati per fasi del processo produttivo sono costi per: produzione uva, vinificazione, invecchiamento e imbottigliamento. Aggregando i costi per fattore della produzione si dividono in costo personale familiare, costo personale non familiare, costi generali, costo quote ammortamento e costi variabili.

## 2.6. Incidenza nel bilancio d'esercizio

Qual è l'incidenza che questo modello cooperativo ha sul bilancio d'esercizio?

Poiché il bilancio, se redatto in modo chiaro, veritiero e corretto, è lo strumento che permette di capire le dinamiche aziendali e il modello di business dell'azienda che lo redige, il modello di business adottato dalle cantine sociali implica delle conseguenze nel bilancio di esercizio. Più precisamente avverrà che la voce dei costi per materie prime risulterà estremamente rilevante in quanto, all'interno di questa voce di costo sarà presente sia il prezzo per remunerare tutti i fattori produttivi sostenuti dal socio viticoltore sia una sorta di "utile anticipato" che verrà richiesto (esente da tasse).

E ciò in particolare in Italia dove, come solo in pochissimi altri paesi, la stragrande maggioranza delle cooperative agricole è "a mutualità prevalente", ed è quindi anche limitata nella possibilità di redistribuire utili ai soci (Borzega e Fontanari, 2014)<sup>3</sup>.

Si verifica dunque una situazione diversa dalle comuni società di capitali dove la remunerazione dei soci avviene in un secondo momento, ovvero solo in seguito alla remunerazione di tutti i fattori produttivi. In questo caso, dunque, è come se la remunerazione dei soci sia "equiparata" alla remunerazione degli altri fattori produttivi. A sostegno di quanto appena affermato prendiamo in considerazione l'articolo 2513 del Codice civile il quale sancisce i criteri per definire le cooperative a 'mutualità prevalente': *"Gli amministratori e i sindaci documentano la condizione di prevalenza di cui al precedente articolo<sup>4</sup> nella nota integrativa al bilancio, evidenziando contabilmente i seguenti parametri: (...) c) il costo della produzione per servizi ricevuti dai soci ovvero per beni conferiti dai soci è rispettivamente superiore al cinquanta per cento del totale dei costi dei servizi di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B7<sup>5</sup>, ovvero al costo delle merci o materie prime acquistate o conferite, di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B6<sup>6</sup>."* Ed infine conclude *"Nelle cooperative agricole la condizione di prevalenza sussiste quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al cinquanta per cento della quantità o del valore totale dei prodotti"*.

---

<sup>3</sup> L'articolo 2514 sancisce che *"Le cooperative devono prevedere nei propri statuti: a) il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato (..) c) il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori"*.

<sup>4</sup> L'articolo a cui si riferisce è l'articolo 2512 intitolato 'Cooperativa a mutualità prevalente' il quale sancisce che *"Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che: (...) 3) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci."*

<sup>5</sup> Punto B7 del conto economico: "Costi per servizi"

<sup>6</sup> Punto B6 del conto economico: "Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci".

Con questa norma il legislatore sembrerebbe voler dare una copertura normativa ad una situazione che nella prassi è quasi scontato avvenga essenzialmente per due ragioni:

la prima è da ricercare nella duplice funzione dei membri della cooperativa, sia come soci che come fornitori. Dato il verificarsi di tale situazione, i soci viticoltori chiederanno un prezzo maggiore rispetto a quello di mercato, questo maggior prezzo corrisposto comporta un maggiore peso della voce di conto economico B6.

La seconda, invece, è da ricercare nei principi costituenti delle cooperative. Qualora i viticoltori non si sentissero giustamente remunerati, potrebbero decidere di associarsi ad altre cantine. Questa facilità di associarsi ad una cooperativa vinicola rispetto che ad un'altra deriva dal principio della "porta aperta" che caratterizza tutte le cooperative e fa sì che per mantenere legati i soci alla cooperativa e per attrarne di nuovi, il management tenda a remunerare i soci con un prezzo maggiore possibile. Nel bilancio della cantina sociale questo fa lievitare i costi delle merci conferite superando notevolmente la condizione minima del cinquanta per cento richiesta dal legislatore.

Per verificare se ciò effettivamente accade ho provveduto a creare due data-set, il primo formato da 48 cooperative vinicole, tale campione verrà analizzato in modo approfondito nel capitolo empirico, il secondo gruppo, invece, è formato da 30 società commerciali vinicole. Osservando i dati è possibile constatare come il valore mediano dell'incidenza percentuale del costo delle materie prime sui ricavi delle società commerciali sia il 64% e la media il 63% contro un 81% delle cooperative vinicole per quanto concerne sia il valore mediano che la media.

Seppur il calcolo non sia stato effettuato sul totale dei costi bensì sui ricavi una ragionevole supposizione è che il valore sarebbe ancora più alto. Qualora ciò non accadesse significa che il valore dei ricavi non sarebbe sufficiente nemmeno a coprire i costi che fanno parte della macrocategoria B del Conto Economico. Ciò potrebbe capitare in un esercizio di crisi dove il vino non riesce ad essere venduto ed aumenta la variazione delle rimanenze di prodotti finiti, ma questo non può verificarsi sistematicamente altrimenti ci troveremmo di fronte ad un problema di economicità.

Tutto questo a dimostrazione del fatto che tra cooperative vinicole e società commerciali vinicole c'è una differenza concettuale: le prime tendono a offrire il prezzo più alto possibile per le materie prime mentre le seconde, al contrario, tenderanno ad acquistare tale fattore produttivo cercando di corrispondere il prezzo più basso possibile.

Troppo spesso però, a discapito di quanto appena detto, vengono fornite analisi sull'andamento di società cooperative senza tenere conto delle peculiarità che queste si portano con sé; ne è un esempio un Centro Studi di un certo prestigio quale Mediobanca che nell'annuale indagine sul settore vinicolo raggruppa società di capitali e cooperative, indicando l'andamento medio del ROE e del ROI. Indici che, se utilizzati per determinare la redditività di una cooperativa, sono privi di senso.

Analizzando, per esempio, il ROE che è il risultato del Reddito Netto diviso il Patrimonio Netto in percentuale, vediamo come, in una cooperativa, questo non indica l'effettivo rendimento contabile del Patrimonio Netto in quanto all'interno del Reddito Netto manca la quantità di denaro già distribuita ai soci viticoltori al momento dell'acquisto delle materie prime.

La stessa analisi potrebbe essere riportata anche per altri noti indici come ROI e ROS. Più in generale qualsiasi indice creato con aggregati di valore del Conto economico riclassificato a valore aggiunto e a costo del venduto è privo di senso se applicato alle cantine sociali.

### 3. Capitolo empirico

#### 3.1. Obiettivo dell'analisi

Analizzando i lavori di altri studiosi sono arrivato a tre conclusioni fondamentali utili all'obiettivo che si pone il seguente lavoro.

La prima è la particolare struttura di cui godono le cantine sociali, in cui i consociati assumo sia il ruolo di proprietari che di fornitori di materie prime.

La seconda è che, in Italia, la maggioranza delle cooperative vinicole sono a mutualità prevalente le quali hanno limiti normativi particolarmente stringenti per quanto concerne la possibilità di redistribuire gli utili conseguiti e le riserve.

Infine, una terza conclusione a cui si è arrivati è la presenza di un possibile conflitto di interesse tra il management e i soci viticoltori dove i primi preferirebbero conseguire obiettivi di lungo periodo reinvestendo parte degli utili mentre i secondi vorrebbero ottenere il più alto prezzo possibile subito per l'uva apportata in cantina sociale.

Date queste tre conclusioni a cui la letteratura fino ad oggi è arrivata, sarebbe ragionevole aspettarsi che cooperative con soci mediamente più grandi portino ad un aumento, di conseguenza, della percentuale di costi delle materie prime sul valore della produzione.

L'obiettivo che si pone questo lavoro è quello di riuscire a dare risposta alla domanda di ricerca che mi sono posto, ovvero la seguente: un maggiore potere contrattuale del socio/fornitore è associato ad una maggiore remunerazione dello stesso?

Leggendo alcuni statuti di cooperative vinicole si nota come il conflitto d'interessi sia effettivamente presente nelle cooperative. All'articolo 11 dello statuto di Cantine Riunite, ad esempio, viene enunciato che "il prezzo di riparto delle uve e dei mosti conferiti sarà stabilito sulla base del risultato di conto economico"; L'articolo 22 dello statuto della cooperativa le Romagnole indica che "Il Consiglio di Amministrazione determinerà il prezzo da riconoscere ai soci cooperatori per il conferimento dei loro prodotti sulla base massima della differenza tra i ricavi ed i costi, comprensivi di tutti gli oneri, le spese, gli ammortamenti e gli accantonamenti effettuati". L'articolo 5 dello statuto della società cooperativa Vitivinicola Antichi Poderi Jerzu, infine, sancisce che "Il prezzo del conferimento sarà stabilito annualmente alla chiusura dell'esercizio, tenendo conto dei ricavi delle vendite e degli altri proventi, dedotti tutti i costi, le spese ed oneri sostenuti o maturati e gli accantonamenti relativi alla gestione o comunque risultanti dal bilancio approvato dall'assemblea in considerazione delle esigenze derivanti da investimenti e programmi futuri, nonché da una sana ed oculata gestione".

Il conto economico è il risultato finale delle operazioni economiche della gestione operativa svolte in un determinato esercizio e supervisionate dal management. Il prezzo corrisposto ai soci per i conferimenti sarà proposto dal Consiglio d'amministrazione e votato dall'Assemblea dei soci. Tale prezzo sarà deciso annualmente alla chiusura dell'esercizio e deve tenere conto dei costi sostenuti durante l'esercizio e quindi decisi dal management. È pertanto evidente che, qualora durante l'anno il management abbia sostenuto ingenti costi per campagne pubblicitarie, seguendo dunque i propri interessi di lungo periodo, il prezzo massimo che potrà essere corrisposto ai soci viticoltori si abbasserà. Dall'altra parte però i soci viticoltori, qualora non si sentissero equamente remunerati potrebbero decidere di associarsi ad un'altra cooperativa o scegliere, qualora risultasse più conveniente, di fare pressioni sul management.

### 3.2. Analisi del campione di riferimento

Il campione di riferimento è un gruppo di 48 cooperative su un totale di 498 cooperative vinicole con una base sociale di 48.974 su un totale associati di 141.709<sup>7</sup>, mediamente il numero di soci per ciascuna cooperativa è di 1020 mentre il valore mediano è di 800.

---

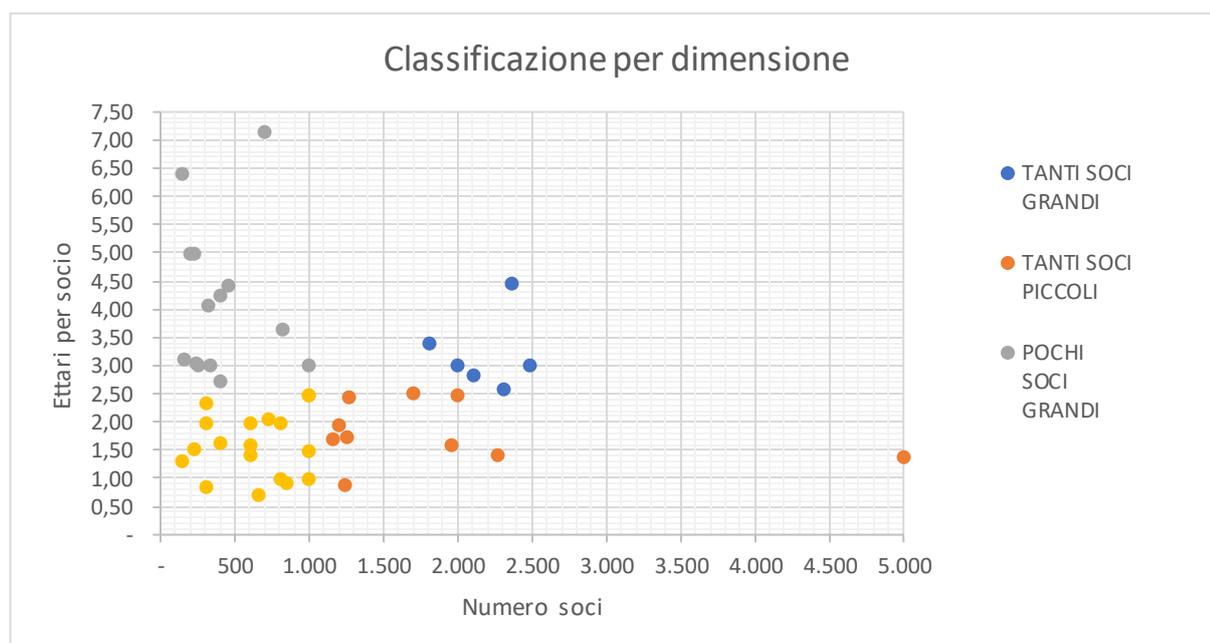
<sup>7</sup> Fonte: Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unicoop e AIDA – Bureau Van Dijk. Il dato è del 2017 riferito ai bilanci del 2016, si presume non sia variato in maniera consistente

	Campione	Popolazione complessiva	% sul totale
n. cantine sociali	48	498	10%
n. soci	48.974	141.709	35%

Il campione preso in considerazione corrisponde al 10% della popolazione complessiva, con una base sociale pari al 36% del totale degli associati alle cooperative nel settore vinicolo.

Il fatturato totale delle cooperative vinicole analizzate si attesta a €1.911 milioni con un valore mediano di € 28 milioni e un valore medio di €38 milioni. Gli ettari vitati nel complesso sono 116.964 con un valore mediano per ciascuna cantina sociale di 1.500 e un valore medio di 2.437 ettari.

Per comprendere meglio il fenomeno di interesse, ho preceduto cercando di classificare il campione analizzato utilizzando una tabella a doppia entrata con due variabili, il numero di soci e gli ettari per socio. I valori soglia utilizzati sono stati i valori medi del numero di soci e degli ettari per socio, rispettivamente si attestano a 1020 e 2,59. Così facendo sono stati creati quattro gruppi che rappresentano cooperative formate da tanti soci di grandi dimensioni, tanti soci di piccole dimensioni, pochi soci ma di grandi dimensioni e pochi soci di piccole dimensioni.



Il 35% del campione è formato da cooperative aventi una compagine sociale ristretta e polverizzata, il 27% è formato da un numero limitato di soci ma con terreni ampi, il 19% è formato da una compagine sociale polverizzata e ampia ed infine il 12% del campione è composto da molti soci con molti ettari di vigneto.

ETTARI	>=2,59	27%	12%
PER SOCIO	<2,59	35%	19%
		<1020	>=1020
		NUMERO SOCI	

Questa classificazione ha come obiettivo quello di aiutare a capire meglio il fenomeno delle cooperative vinicole. Definire un viticoltore, per esempio, che possiede tre ettari di vigneto “grande” non può essere considerato corretto in assoluto. Può essere considerato corretto, però nel mondo cooperativo, formato quasi esclusivamente da soci viticoltori piccoli<sup>8</sup>.

Analizzando l’attivo di stato patrimoniale del campione di riferimento si nota come il grado di rigidità degli impieghi si trovi intorno al 37%, di conseguenza il grado di elasticità degli impieghi è pari al 63%.

La spiegazione di questi indici è da ricercare nel modello di business delle cooperative stesse, che seppur tramite la figura dei soci detengono il controllo sulla produzione di uva, il valore dei terreni non è contabilizzato nell’attivo di Stato Patrimoniale e nemmeno sostengono costi per affittare i terreni, quindi le cooperative vinicole hanno tutti i vantaggi operativi derivanti dalla proprietà dei terreni pur non essendo gli effettivi proprietari. Ad esempio, per conferire le materie prime i soci devono rispettare gli standard qualitativi fissati dalle cantine sociali e qualora questi criteri non vengano rispettati le cooperative possono decidere di non accettare l’uva apportata.

Procedendo con l’analisi della parte bassa dell’attivo di stato patrimoniale è evidente che il 25% del totale attivo è determinato dai crediti (pari al 39% dell’attivo circolante), il 27% dalle rimanenze di magazzino (43% dell’attivo circolante) mentre il 9% è composto dalle disponibilità liquide (9% dell’attivo circolante). Tali indici sono stati calcolati per ciascuna cantina sociale del campione e il risultato riportato deriva dal valore mediano degli indici trovati. Per questa ragione la somma delle percentuali non è 100%.

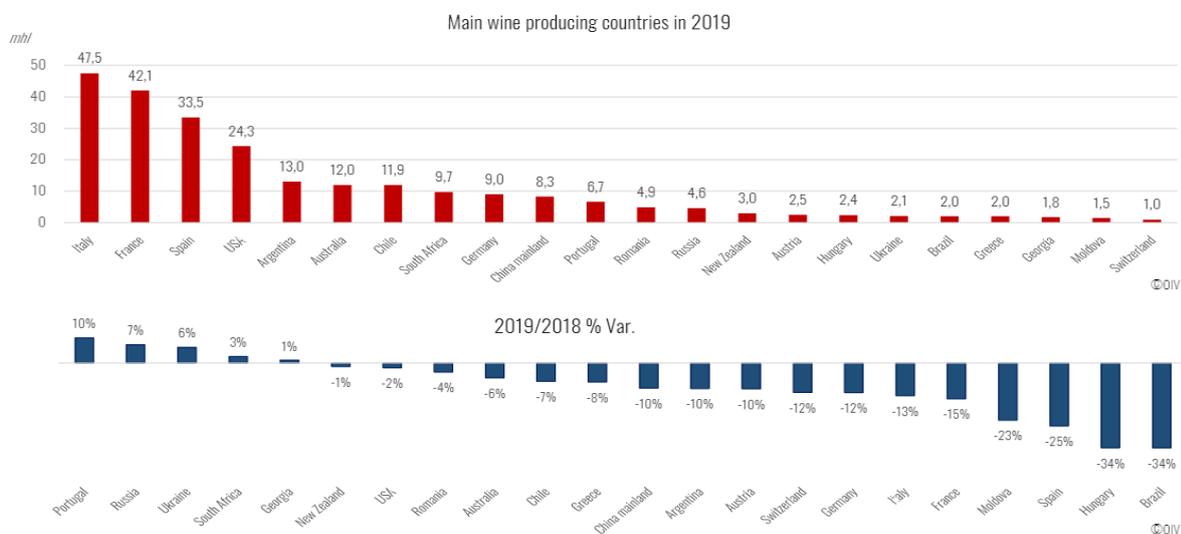
---

<sup>8</sup> L’appezzamento medio di terreno per socio è di 1,7 ettari, il dato è del 2017 riferito ai bilanci del 2016, si presume non sia variato in maniera consistente  
 Fonte: Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unicoop e AIDA – Bureau Van Dijk.

Le cooperative prese in considerazione sono tutte italiane in quanto sono inquadrate nello stesso ordinamento giuridico, in particolare sono soggette alle norme dell'articolo 2513 del Codice civile comma "c) il costo della produzione per servizi ricevuti dai soci ovvero per beni conferiti dai soci è rispettivamente superiore al cinquanta per cento del totale dei costi dei servizi di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B7, ovvero al costo delle merci o materie prime acquistate o conferite, di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B6." e quelle all'articolo 2514 del Codice civile comma "a) il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato" e comma "c) il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori".

Queste norme fanno sì che il fenomeno preso in considerazione sia più evidente, in quanto il legislatore, al momento dell'emanazione delle norme che hanno per oggetto queste società, ha in mente un'idea di cooperative che mira quasi "esclusivamente" alla mutualità. Tale modalità operativa è diffusa e consolidata, avvalorata dal fatto che le cooperative a mutualità prevalente hanno un limite per quanto concerne la distribuzione dei dividendi e pertanto l'unico modo che rimane per distribuire ricchezza ai soci è quello di corrispondere un prezzo maggiore per l'uva apportata in cantina sociale. Questo metodo non si scontra con la ratio della norma, anzi, tale situazione è in accordo con quanto ripreso all'articolo 2513 del Codice civile dove viene sancito che il componente di costo contabilizzato in B6 debba essere almeno il 50% del totale costi.

Le società analizzate nei campioni sono esclusivamente società italiane perché: rispondono allo stesso ordinamento giuridico, le banche dati utilizzate riportavano solo dati di società italiane ed infine l'Italia nel 2019 è stato il maggior produttore di vino al mondo con una produzione di 47,5 milioni di ettolitri, davanti a paesi come Francia Spagna e Usa.



Fonte: Report OIV 2020

### 3.3. Variabili utilizzate e assunzioni fatte

Per comprendere l'effetto che questo lavoro si pone l'obiettivo di analizzare, sono state utilizzate due variabili e di conseguenza sono state enunciate due assunzioni. I dati dei soci e degli ettari posseduti dai viticoltori iscritti alle varie cantine sociali sono stati estrapolati dai bilanci dell'ultimo esercizio, quando c'è stata la possibilità di visionarli, altrimenti nei siti internet delle cooperative dove spesso viene proposto un arrotondamento del numero dei soci e degli ettari coltivati.

L'assunzione fatta, che facilmente potrebbe corrispondere alla realtà, è che il numero di soci e degli ettari coltivati visibili nei siti internet siano aggiornati all'ultimo bilancio pubblicato in quanto, con il principio della porta aperta<sup>9</sup>, il numero di soci e di conseguenza degli ettari coltivati muta annualmente.

La prima variabile presa in considerazione, quindi, è la media di ettari che ciascun socio coltiva desunta rapportando gli ettari di vigneto coltivati dai soci delle cantine sociali e il numero di soci viticoltori. Questa variabile serve a dare una misura della grandezza media dei soci e quindi del peso, inteso come potere contrattuale, che gli stessi hanno all'interno delle varie cooperative.

L'altra variabile presa in considerazione è l'incidenza in percentuale del costo delle materie prime sul totale del valore della produzione<sup>10</sup>, tale rapporto ha il compito di identificare il prezzo corrisposto dalla cooperativa vinicola ai soci viticoltori. Consapevole del fatto che il costo delle materie prime è un dato che potrebbe essere sporcato da costi sostenuti per acquistare materie prime da terzi fornitori ho provveduto a formulare una seconda assunzione: le cooperative che compongono il dataset preso in considerazione producono vino esclusivamente con le materie prime apportate dai soci viticoltori, senza dunque acquistare materie prime da terzi. Tale assunzione si considera parzialmente soddisfatta qualora si leggesse il rapporto dell'osservatorio della cooperazione italiana 2017, il quale afferma che circa l'85% sul totale dei costi per materie prime, per i due campioni da loro considerati<sup>11</sup>, è sostenuto per acquistare uva dei consociati.

---

<sup>9</sup> Il principio della porta aperta è regolato dall'articolo 2524 del Codice civile, il quale sancisce che *"il capitale sociale non è determinato in un ammontare prestabilito. Nelle società cooperative l'ammissione di nuovi soci, nelle forme previste dall'articolo 2528 non importa modificazione dell'atto costitutivo."*

<sup>10</sup> I dati sono stati estrapolati dagli ultimi bilanci disponibili della banca dati di AIDA-Bureau van Dijk.

<sup>11</sup> L'Osservatorio della cooperazione agricola nel rapporto del 2017 ha costituito due diversi campioni di indagine, il primo è formato da 49 cantine sociali che hanno aderito all'indagine con un fatturato medio di 24,4 milioni di euro e un fatturato complessivo di 1,2 miliardi di euro, pari al 27% del giro d'affari generato dall'intera cooperazione vinicola associata nel 2016.

A conferma di quanto sostenuto, nel medesimo rapporto, viene asserito che le cooperative tendono a privilegiare i conferimenti dei soci e viene sottolineato anche che “*Gli acquisti esterni possono essere necessari in questo settore per completare la gamma dell’offerta, soprattutto per le cooperative che operano nel trasformato.*”

Date le assunzioni fatte è stato possibile creare un modello di regressione lineare in cui viene posta come variabile dipendente la remunerazione, data dall’incidenza percentuale del costo delle materie prime sul valore della produzione, e come variabile esplicativa il potere contrattuale, desunto dal rapporto tra gli ettari di vigneto e il numero di soci. La non perfetta linearità che vedremo nella sezione successiva può essere spiegata dalle variabili omesse, anche non quantificabili, racchiuse nel termine d’errore come ad esempio i rapporti di forza interni alle cooperative, impossibili da conoscere in una posizione di analista esterno.

$$remunerazione = \alpha + \beta \text{ potere contrattuale} + \varepsilon$$

dove

$$remunerazione = \text{incidenza \%} \frac{mtp}{val \text{ produzione}}$$

$$\text{potere contrattuale} = \frac{\text{ettari vigneto}}{n \text{ socio}}$$

#### 3.4. Analisi empirica del data-set e risultati ottenuti

Nel campione di riferimento sono state prese in considerazione cooperative appartenenti alla classificazione merceologica di AIDA numero 01.012 (Produzioni vegetali e animali, caccia e servizi connessi: Coltivazione di colture permanenti) e numero 11.110 (Produzione di bevande). Questa iniziale differenziazione è stata fatta con il pensiero che a ciascuna classificazione merceologica potesse corrispondere tipologie di cooperative differenti. Si pensava che le cooperative con classificazione merceologica 01.012 potessero fare riferimento a cooperative che presidiassero verticalmente l’intera filiera produttiva, dalla raccolta delle materie prime dei soci viticoltori, passando per la trasformazione in prodotti finiti, fino ad arrivare alla commercializzazione del vino o comunque a cooperative di terza tipologia, ovvero quelle che hanno come unico scopo quello di concentrare l’offerta di materie prime prodotta dai soci agricoltori (uva da vino), che poi viene conferita ad altre realtà cooperative le quali si occupano

---

Il secondo campione prende in considerazione le 25 cooperative più grandi in termini di fatturato (media di 93,2 milioni di euro), il quale giro d’affari complessivo di 2,3 miliardi di euro è pari al 52% dei ricavi della cooperazione vinicola associata.

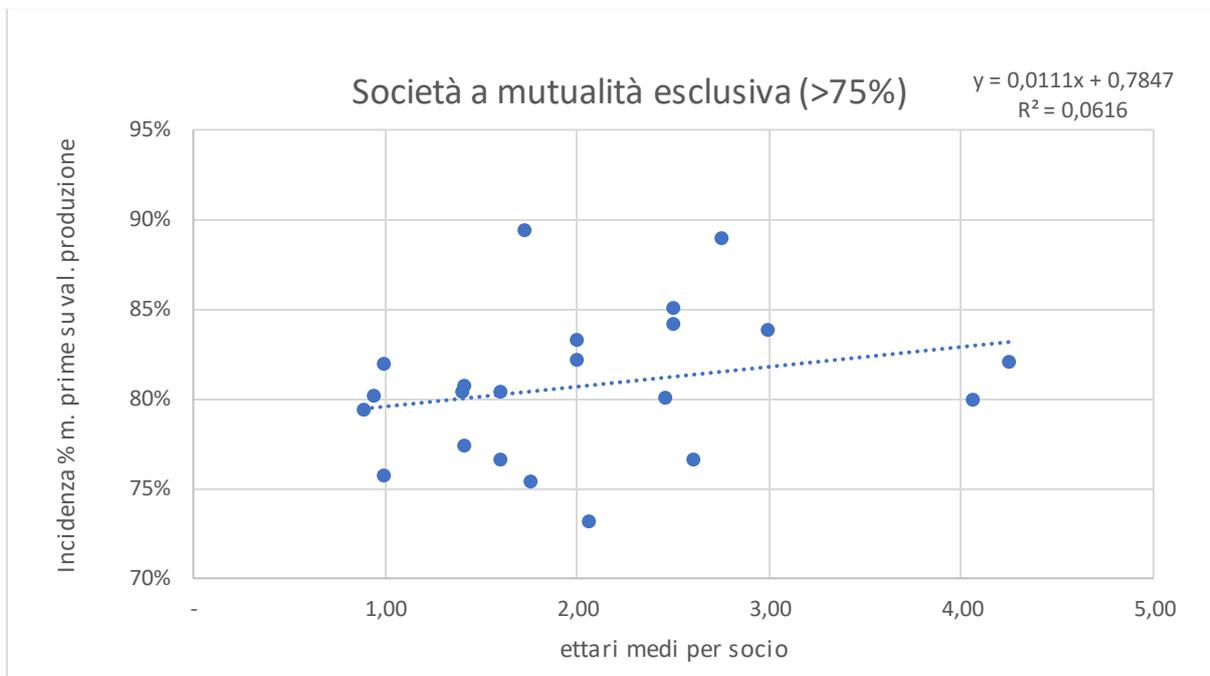
della trasformazione e successiva commercializzazione del prodotto finito (vino imbottigliato e sfuso). (Osservatorio della cooperazione agricola, Rapporto 2017).

Le cooperative vinicole ascritte alla classificazione merceologica 11.110, dall'altro canto, si pensava fossero riconducibili a cooperative di secondo grado, anche chiamate consorzi di cooperative, che svolgono solo le fasi produttive a valle. I conferimenti dei soci sono costituiti da vino (la trasformazione del prodotto viene svolta dai soci) e i soci sono imprese cooperative di piccole-medie dimensioni. Una volta ricevuto il vino, le fasi in capo alla cooperativa di secondo grado sono quelle di trasformazione e valorizzazione (ad esempio mediante l'affinamento e l'imbottigliamento) ed infine quella di commercializzazione.

L'evidenza empirica sembrerebbe negare quanto appena sostenuto, il codice identificativo non rispecchia il modello di business. Analizzando i bilanci, infatti, tra le due classificazioni non si sono trovate differenze, o almeno non tali da giustificare la creazione di due sottogruppi distinti.

La creazione di due sottogruppi è invece giustificata qualora venisse preso in considerazione l'incidenza in percentuale del costo delle materie prime sul valore della produzione. Analizzando i dati è possibile dividere il dataset in due gruppi: nel primo (formato da 22 cooperative) sono state inserite le cooperative definite a "mutualità esclusiva", mentre nel secondo (formato da 26 cooperative) vengono raggruppate le cooperative a "mutualità accessoria". Tali gruppi hanno lo scopo di verificare se esiste una relazione di linearità tra le due variabili prese in considerazione, ovvero il numero di ettari per socio e l'incidenza in percentuale di materie prime sul valore della produzione. Per creare questi due raggruppamenti è stato utilizzato il valore mediano che si attesta al 75%, calcolato sull'intero data-set di 48 cantine. Poiché tale valore è solo indicativo, per determinare se le cooperative che si trovano in un intorno del 75% appartengano al primo o al secondo gruppo, si è provveduto a fare un test di sensibilità.

Una volta sistemato il data-set l'analisi empirica ci mostra quanto segue:

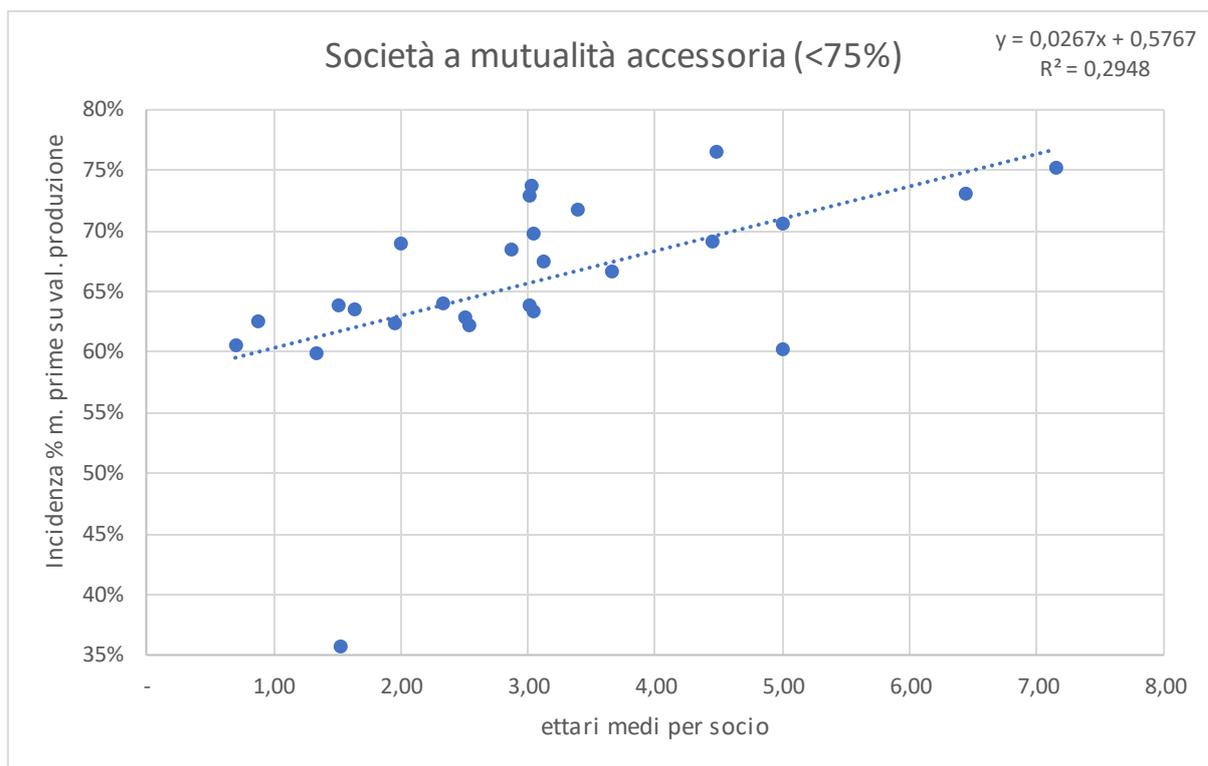


Osservando i due output ottenuti si nota come nel primo raggruppamento, ovvero quello formato da cooperative definite a mutualità esclusiva, non sia evidente un andamento lineare tra le due variabili studiate. I risultati osservati sembrerebbero suggerirci che all'interno di questo raggruppamento siano presenti cooperative che mirano a remunerare nel miglior modo possibile i soci viticoltori. Si nota come, in cooperative con soci mediamente più grandi, non si verifichi un aumento significativo dell'incidenza percentuale del costo delle materie prime sul valore della produzione. Questo risultato, dunque, sembrerebbe essere in accordo con la definizione di cooperative a mutualità esclusiva, ovvero cooperative che tendono a remunerare con il prezzo più alto possibile i soci viticoltori indipendentemente dal potere contrattuale che questi hanno.

Tali cooperative non sembrerebbero essere toccate dall'effetto che questo lavoro si pone di studiare. Data la particolare struttura delle cooperative vinicole che vede i soci sia come proprietari della cooperativa sia come fornitori, sarebbe ragionevole aspettarsi un conflitto di interessi tra i consociati e il management: i membri, per l'uva apportata, vorranno farsi corrispondere il prezzo più alto possibile conseguendo così obiettivi di breve periodo. Il management, dall'altro canto, preferirebbe investire parte del margine conseguito in attività che portano al raggiungimento di obiettivi di lungo periodo, quali investimenti nella creazione di marchi o sviluppo di una filiera distributiva o ancora investimenti che migliorerebbero il processo produttivo e il prestigio della società.

La presenza di queste due forze contrapposte ha come conseguenza che ad un aumento del potere contrattuale da parte dei soci, derivato da un aumento degli ettari medi posseduti dai

soci, porta un aumento del prezzo corrisposto ai soci stessi per la fornitura di materie prime? In questo primo raggruppamento la risposta sembra essere negativa.



Procediamo ora ad analizzare il secondo raggruppamento formato da cooperative vinicole definite a mutualità accessoria, definizione adottata per via di una minore incidenza della percentuale del costo delle materie prime sul valore della produzione.

Il secondo raggruppamento potrebbe essere ricondotto a cooperative della prima tipologia<sup>12</sup>, ovvero quelle che presidiano verticalmente l'intera filiera produttiva, dalla raccolta delle materie prime dei soci viticoltori, passando per la trasformazione in prodotti finiti, fino ad arrivare alla commercializzazione del vino.

Queste cantine sociali da una parte sono spinte ad operare come normali società commerciali per mantenere le quote di mercato ma dall'altra sono attente alle richieste di mutualità interne da parte dei soci in primis ma anche dal legislatore. Questo bilanciamento tra obiettivi di breve termine e obiettivi di lungo termine nel quale il management è tenuto ad operare, fa sì che dall'analisi empirica risulti evidente come cooperative aventi una compagine sociale proprietaria di appezzamenti di terreno più ampi, siano portate ad una maggiore remunerazione per le materie prime conferite.

<sup>12</sup> Questo cluster viene ricondotto alla prima tipologia perché dato che la media e il valore mediano dell'incidenza percentuale del costo delle materie prime sul valore della produzione è pari al 67% il rimanente margine viene utilizzato per sostenere altri costi tipici di un'impresa commerciale vinicola come trasformazione in prodotto finito, imbottigliamento e commercializzazione.

Osservando meglio il grafico fin qui analizzato è possibile notare la presenza di due outliers: la Cantina sociale cooperativa della Valtidone con una media di ettari per socio pari a 5 e un'incidenza percentuale del costo delle materie prime sul valore della produzione del 60% e la Cantina produttori Bolzano con valori che si attestano rispettivamente a 1,52 e 36%.

Non è stato possibile trovare una spiegazione plausibile a causa della mancanza di informazioni relative alle due cooperative. In generale, difficilmente le cooperative pubblicano i bilanci o le relazioni sulla gestione sui propri siti internet. La presenza degli outliers, però, mi ha spinto a fare ulteriori considerazioni sui risultati ottenuti. È difficile che le scelte di remunerazione dei soci viticoltori siano determinate esclusivamente dalla grandezza media dei soci che compongono una cooperativa (usata come misura del potere che i soci hanno sulla cooperativa), seppur dall'analisi empirica risulta evidente che tale variabile abbia un peso ragguardevole.

Sono certo che le decisioni, proposte dal consiglio di amministrazione e votate dall'assemblea dei soci, siano influenzate anche da altre variabili, molte delle quali non quantificabili. Alcuni esempi di variabili non considerate che potrebbero influenzare la remunerazione dei soci viticoltori potrebbero essere: la tipologia di vigne coltivate, la perdita o l'acquisizione di quote di mercato da parte della cooperativa o ancora, i rapporti di forza interni alle cooperative impossibili da conoscere in una posizione di analista esterno.

Un'ultima variabile che potrebbe rafforzare la posizione del management e della cooperativa a discapito dei soci è la posizione di monopolio che una cantina sociale potrebbe avere su un territorio. Prendiamo come esempio una regione che al suo interno presenti una sola cooperativa vinicola, è chiaro che per i soci viticoltori l'unica alternativa di cui dispongono è associarsi a quella cooperativa o vendere le materie prime nel mercato, dal quale con molta probabilità si otterrà un prezzo inferiore. Consapevole di questo la cantina sociale avrà più potere contrattuale e offrirà un prezzo minore per i conferimenti dei soci viticoltori. Viceversa, se pensiamo ad un territorio con diverse cooperative queste potenzialmente potrebbero essere in concorrenza per offrire la remunerazione migliore ed acquisire soci viticoltori a discapito delle altre. In questo modo si configurerebbe così una situazione in cui i soci viticoltori acquisterebbero potere contrattuale.

Il fenomeno sopra descritto, oggetto dell'analisi empirica, qualora fosse estremizzato da una visione miope dei soci viticoltori che dovessero preferire una maggiore remunerazione nel breve periodo, potrebbe erodere gli utili nel medio/lungo termine per la mancanza di investimenti che mirano a difendere e ampliare le quote di mercato. Questa scarsa lungimiranza rischia di influenzare negativamente un modello potenzialmente vincente per il tessuto

agricolo/produttivo italiano formato essenzialmente da piccole medie imprese le quali già non sono propense ad investire in asset intangibili, quali ad esempio Ricerca e Sviluppo o nella creazione di brand identificativi, che rappresenterebbero le migliori strategie per ottenere profitti nel medio lungo termine. Il modello delle cooperative vinicole potrebbe potenzialmente risolvere tale questione, qualora venisse fatta la scelta da parte dei soci viticoltori di rinunciare a quote di profitto oggi per permettere alle cooperative di fare investimenti che si pongano l'obiettivo di una crescita stabile nei volumi e nella qualità frutto di una visione di più ampio orizzonte temporale.

#### 4. Conclusioni

Il lavoro fino a qui esposto e lo studio della letteratura compiuto sembrerebbe descrivere un modello societario con enormi potenzialità che, però, non vengono sfruttate a pieno. Sembrerebbe essere una realtà che troppo spesso preferisce accontentarsi di ottenere benefici nel breve periodo senza accorgersi che con qualche aggiustamento potrebbe prosperare nel medio - lungo periodo.

Il modello ideale di cooperative potrebbe essere quello del settore viticolo poiché la tendenza degli ultimi anni è quella, da parte delle società più strutturate, di prendere il controllo dell'intera filiera produttiva in modo da riuscire a creare e trasmettere valore al consumatore finale. Da questo punto di vista le normali società commerciali hanno un'enorme barriera, rispetto alle cooperative, in quanto il costo dei terreni coltivati a vigna è elevato, specialmente se coperti da classificazioni quali DOC DOCG o IGT.

Il valore molto spesso si crea alla base della filiera produttiva e la scelta dei canali di marketing o la scelta dei metodi di comunicazione più efficaci diventano rilevanti solo in un secondo momento ovvero quando questo valore deve essere trasmesso al consumatore finale.

La possibilità che una cooperativa vinicola ha di poter decidere gli standard qualitativi e far sì che questi standard vengano rispettati è un'enorme potenzialità che si slega dalle difficoltà e dalle asimmetrie informative tipiche dei contratti di fornitura. A questo si aggiunge che tali benefici non hanno impatti nel bilancio in termini di costo poiché i proprietari di tali terreni sono i soci viticoltori che accettano gli standard al momento della sottoscrizione delle quote societarie.

Infine, un ulteriore punto a favore delle cantine sociali è quello che, essendo un'attività agraria, la produttività dei terreni varia di anno in anno a causa di numerose variabili. Nel caso in cui i

terreni fossero di un'unica azienda, e fossero coltivati da lavoratori dipendenti, questi dovrebbero essere pagati in ogni caso; così facendo, invece, i proprietari semplicemente guadagnano meno qualora si dovesse verificare un'annata poco produttiva. In questo modo vi è una sorta di traslazione del rischio di impresa dalla cooperativa ai soci vinicoltori.

Milton Friedman disse che “non esistono piatti gratis” così anche nelle cooperative dove il modello societario genera numerosi benefici a questi sono correlate molteplici problematiche che il management deve avere le abilità di saper gestire e controllare. La presenza di diverse centinaia di fornitori, spesso migliaia, genera difficoltà gestionali non indifferenti. Pensiamo, per esempio, ad una realtà con numerosi soci e di conseguenza numerosi fornitori. La cooperativa deve essere abili nel riuscire a controllare che ciascun membro rispetti gli standard qualitativi richiesti.

Non bisogna dimenticare inoltre che la presenza di numerosi proprietari ha come conseguenza che ciascuno possa avere interessi diversi. Questo comporta, come del resto in ogni situazione in cui le scelte vengono prese da una collettività ampia, che da un lato c'è la costante necessità di scendere a compromessi e dall'altro che il tempo di reazione per compiere una scelta si dilata. Il tempismo per prendere una decisione è un aspetto cruciale nella gestione aziendale specialmente in quelle situazioni che richiedono un intervento immediato.

## 5. Bibliografia

### Articoli di giornale:

- Jean-Pierre Couderc Andrea Marchini, (2011), "*Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives*", International Journal of Wine Business Research, Vol. 23 Iss 3 pp. 235 – 257. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17511061111163069>.
- Borzaga C., Fontanari E. (2014) "*Le cooperative vitivinicole tra tradizione ed efficienza: Una riflessione sul caso italiano*", Euricse Working Papers, 64 | 14.
- Jon H. Hanf & Erik Schweickert (2014) "*Cooperatives in the balance between retail and member interests: the challenges of the German cooperative sector*", Journal of Wine Research, 25:1, 32-44, DOI: 10.1080/09571264.2014.871122.
- Fuzzini M., Russo A. (2014) "*Profitability in the Italian Wine Sector: An Empirical Analysis of Cooperatives and Investor-Owned Firms*", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4, No.3, July 2014, pp. 128–135. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v4-i3/105.
- Sousa, Maria de Fátima e Ana Carvalho (2018), "*An Organizational Capacity model for wine cooperatives*" NIPE WP 10/2018.
- Marco Bertocci, Enrico Marone, Silvio Menghini (a cura di), "*La Contabilità Analitica per il controllo della gestione nel settore vitivinicolo*". Atti della Giornata di Studi, Firenze, 3 dicembre 2014, ISBN 978-88- 6655-841-5 (online), © 2015 Firenze University Press

### Lavori di autori citati nei libri di altri autori:

- Saccomandi V. (1992) "*Il management delle imprese cooperative agricole. Gestire con le moderne tecniche di pianificazione e controllo contabile*", ETASLIBRI, Milano. In: D'Alessandro G. (2012) "*Mutualità, governance e gestione delle cooperative ortofrutticole*", Dottorato Di Ricerca in Economia e Politica Agraria ed Alimentare, Ciclo XXII.
- Benvenuti B. (1982): "*I problemi dell'imprenditorialità agricola nell'integrazione cooperativa*", AIPA, Bologna. In: D'Alessandro G. (2012) "*Mutualità, governance e gestione delle cooperative ortofrutticole*", Dottorato Di Ricerca in Economia e Politica Agraria ed Alimentare, Ciclo XXII.

#### Conferenze:

- Schimmenti, E.; Borsellino, V.; Asciuto, A.; D'Acquisto, M.; DI GESARO, M.; Zinnanti, C. (2014) “*The success factors of a sicilian market-oriented wine cooperative*” The Future of Entrepreneurship. 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business <http://hdl.handle.net/10447/97114>
- Louis-Antoine Saisset, Géraldine Riviere-Giordano, Paul Amadiou. “*The key role of stakeholders on wine cooperatives governance and performance*”, ICA Research International Conference, May 2016, Almería, Spain. hal-02147251.
- Saïssset, L.-A., Courderc, J.-P., & Saba, M. B. (2011). “*Cooperative Performance Measurement Proposal: a test with the cooperfic© tool for wine cooperatives in Languedoc – Roussillon*”. Bordeaux Management School, France, 9 – 10 June 2011. 6th AWBR International Conference.

#### Tesi e ricerche:

- Melotti R. (2007) “*Corporate Governance ed evoluzione degli strumenti di controllo di gestione nelle cooperative vinicole*”, Dottorato di Ricerca in Economia Alimentare, Ciclo XIX.
- D’Alessandro G. (2012) “*Mutualità, governance e gestione delle cooperative ortofrutticole*”, Dottorato Di Ricerca in Economia e Politica Agraria ed Alimentare, Ciclo XXII.

#### Rapporti statistici:

- Area Studi Mediobanca (2019) “*Indagine sul settore viticolo*”, disponibile online su: <https://www.mbres.it/it/publications/wine-industry-survey>
- International Organisation of Vine and Wine - OIV (2019) “*2019 Statistical Report on World Vitiviniculture International*”, disponibile online su: <http://www.oiv.int/en/oiv-life/oiv-2019-report-on-the-world-vitivinicultural-situation>
- International Organisation of Vine and Wine - OIV (2020) “*State of the vitivinicultural sector in 2019*”, disponibile online su: <http://www.oiv.int/en/oiv-life/current-situation-of-the-vitivinicultural-sector-at-a-global-level>
- Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2017) “*Rapporto 2017*”, disponibile online su: <http://www.legacoopagroalimentare.coop/pt2166/Rapporto-Osservatorio-cooperazione-agricola-2017.html>

- Cogeca (2015) “*Relazione 2014 della Cogeca sugli sviluppi delle cooperative agricole dell’UE*”, disponibile su: <http://www.legacoopagroalimentare.coop/pt1654/studio-cogeca-sulle-cooperative-agricole-dellue.html>

## 6. Sitografia

- L’Italia Cooperativa online e agenzia di stampa di Confcooperative (2017, Aprile 8). Vinitaly: Alleanza Cooperative porta in fiera 200 cantine, è coop il 60% del vino italiano.  
Tratto da: <https://www.italiacooperativa.it/FEDERAZIONI/vinitaly-alleanza-cooperative-porta-in-fiera-200-cantine-232-coop-il-60-del-vino-italiano>
- Il Sole 24 Ore (2017, Novembre 24). Il vino delle cooperative, un tesoretto da 4,3 miliardi.  
Tratto da: <https://www.ilsole24ore.com/art/il-vino-cooperative-tesoretto-43-miliardi-AEvcEhHD>
- Legacoop (2017, Dicembre 21). Alleanza Agroalimentari, il 23% del fatturato italiano è cooperativo. Tratto da: <http://www.legacoop.coop/quotidiano/2017/12/21/alleanza-agroalimentari-23-del-fatturato-italiano-cooperativo/>
- Legacoop (2015, Aprile 20). PASSIONE – Top ten europea del vino cooperativo, l’Italia porta a casa ben 7 posizioni. Tratto da: <http://www.legacoop.coop/quotidiano/2015/04/20/passione-top-ten-europea-del-vino-cooperativo-litalia-porta-a-casa-ben-7-posizioni/>
- Associazione UN.I.COOP. Che cos’è una Cooperativa. Tratto da: <http://www.unicoop.it/la-cooperativa/che-cose-una-cooperativa/>
- Associazione UN.I.COOP. I principi della cooperazione. Tratto da: <http://www.unicoop.it/la-cooperativa/i-principi-della-cooperazione/>
- Associazione UN.I.COOP. I settori della cooperazione. Tratto da: <http://www.unicoop.it/la-cooperativa/i-settori-della-cooperazione/>
- Associazione UN.I.COOP. I vantaggi della cooperazione. Tratto da: <http://www.unicoop.it/la-cooperativa/i-vantaggi-della-cooperazione/>
- Associazione UN.I.COOP. Vigilanza e controllo sulle società cooperative. Tratto da: <http://www.unicoop.it/la-cooperativa/i-vantaggi-della-cooperazione/>
- Associazione UN.I.COOP. Come creare una società cooperativa. Tratto da: <http://www.unicoop.it/la-cooperativa/come-creare-una-societa-cooperativa/>

- Sapere.it – gruppo De Agostini. Le società cooperative. Tratto da:  
<http://www.sapere.it/sapere/strumenti/studiafacile/diritto/Diritto-commerciale/Le-societ-/Le-societ--cooperative.html>
- Trentino.coop. Distribuzione degli utili Tratto da:  
<http://trentino.coop/index.php/ita/InfoCoop/Gestire-una-coop/Distribuzione-degli-utili>