



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED  
AZIENDALI  
“Marco Fanno”**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA (TrEc)  
Percorso didattico “Amministrazione e Controllo”**

**PROVA FINALE**

**“LA PERFORMANCE DELLE ORGANIZZAZIONI DI  
PRODUTTORI ORTOFRUTTICOLI”**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ANDREA MENINI**

**LAUREANDO: MARCO STECCA**

**MATRICOLA N. 1113143**

## Sommario

Introduzione.....	4
CAPITOLO 1 - Cenni storici e situazione attuale delle OP italiane .....	9
1.1 – Nascita e consolidamento .....	9
1.2 – Importanza strategica.....	13
1.3 – Evoluzione delle OP .....	16
1.3.1 – Il caso Veneto.....	17
1.3.2 – Efficienza gestionale.....	22
1.4 – Confronti tra regioni .....	24
CAPITOLO 2 – Indicatori di performance.....	27
2.1 – La metodologia .....	27
2.2.1 – Il campione .....	29
2.2.2 Prime osservazioni.....	30
2.3 – Determinanti del gruppo a maggior valorizzazione .....	31
2.3.1 – Determinanti di performance negative .....	33
2.4 – Risultati reddituali nei due diversi gruppi .....	35
CONCLUSIONE .....	38
APPENDICE .....	40
BIBLIOGRAFIA .....	42



# Introduzione

Durante gli ultimi anni si è assistito ad un rapido cambiamento strutturale dell'economia: a partire dalla meno recente globalizzazione, ma che comunque presenta risvolti sempre più importanti nei diversi mercati; per considerare, più recentemente, gli svariati cambiamenti tecnologici.

Tutti questi cambiamenti hanno messo in discussione i vari modelli d'impresa in ogni settore, coinvolgendo in svariati modi i settori maggiormente o per niente tecnologici, e spingendoli verso questo tipo di progresso (Caselli G., 1998) Alla stregua di questi fatti, questo elaborato si incentrerà sui cambiamenti che hanno coinvolto un settore che, inizialmente, si presentava caratterizzato da un progresso tecnologico tendenzialmente molto basso, soprattutto per la sua particolare natura, e già molto preservato tramite incentivi per diverse tipologie di produzione: il settore in questione è l'ortofrutticolo (Rossetto, R., 2010).

Il metodo con il quale verrà principalmente disaminato sarà l'analisi di bilancio: questo strumento, infatti, appare adeguato per comprendere al meglio le riforme che lo hanno maggiormente caratterizzato. Considerate le peculiarità specifiche del caso delle aziende appartenenti a questo settore, sarà necessario, per il sopracitato fine, individuare quelli che risulteranno i più attuali indicatori di performance; oltre all'attuare un'analisi dei principali indici caratteristici. La disamina verrà attuata tramite questi mezzi poiché questo è un settore che si presenta frammentato al suo interno, e caratterizzato da attori tendenzialmente molto diversi tra loro per ragioni sociali adottate ed obiettivi.

Vista l'importanza del settore ortofrutticolo in Italia, e alla luce della riforma Europea che in seguito verrà introdotta più dettagliatamente, l'analisi in questione riguarderà essenzialmente il bilancio delle cooperative ortofrutticole, ed in particolare quello delle loro associazioni (dato, infatti, il ruolo fondamentale che queste ricoprono). In questa introduzione verrà offerta una panoramica generale di questo settore, per avere così modo di rappresentarne l'importanza.

Il valore prodotto dall'ortofrutticolo in Italia è di assoluto rilievo: nel 2015 vale 12,5 miliardi di euro, il 24,3% del totale prodotto dall'agricoltura nazionale. Questo pone l'Italia al secondo posto dopo la Spagna nella produzione ortofrutticola europea (Spigola M., 2016). Le elevate performance sono frutto di continue riforme al suo interno, per incoraggiarne la produzione e l'aggregazione contro soggetti con poteri contrattuali sempre più forti (come la Grande Distribuzione Organizzata) (Mazzotti V., 2017).

Alla luce delle riforme che lo contraddistinguono, la forma cooperativa ha iniziato a rivestire un ruolo sempre più importante all'interno del settore in questione. Sotto altri specifici punti

di vista, però, presenta ancora forti criticità al suo interno, che molte volte ne determinano la minore convenienza nell'adottarla come forma. Per osservare maggiormente nel dettaglio quali siano le maggiori criticità e le fondamentali determinanti di performance, non si può fare a meno di considerare, all'interno del campione analizzato, i vari accordi tra i produttori appartenenti a questo settore, che hanno avuto una sempre maggiore importanza. Ciò significa, almeno per la parte più generica, di analizzare, nell'insieme, anche certi consorzi costituiti sotto forma di s.p.a., qualora siano presenti tra questo tipo di organizzazioni in una regione (come per il caso dell'Emilia-Romagna); questa casistica comunque riguarda una minoranza del campione, e di questi agglomerati di aziende fanno comunque parte prevalentemente le cooperative. Per quanto riguarda i capitoli che analizzano più nel dettaglio le performance, invece, se non prima precisato, verranno considerate le sole cooperative.

L'analisi di bilancio è quell'operazione mediante la quale si ricercano valori adatti a comparazioni temporali o spaziali (all'interno di uno stesso settore), al fine di verificare la presenza o meno di un equilibrio economico e/o finanziario di una determinata azienda. Da ciò si può intuire che i destinatari ultimi di un'analisi di bilancio aziendale, che molte volte sono anche proprio coloro che la attuano, risultano essere gli interessati alle performance di quest'ultima. Coloro che la attuano più frequentemente, ad esempio, sono i creditori istituzionali o non, i soci, ed i vari stakeholders che abbiano accesso ai dati necessari, qualora ne abbiano necessità (Berardi, M. 2015). Le varie finalità di un'analisi di bilancio possono essere: una valutazione della capacità di credito di un'azienda da parte di terzi, la predisposizione di un budget o il controllo del raggiungimento di obiettivi prefissati. (Montrone A., 2005). In questo caso verranno adottate alcune metodologie specifiche per l'analisi di bilancio, al fine di analizzare questa forma d'impresa che trova una sempre maggiore quota di mercato in molte regioni; il campione considerato sarà piuttosto ristretto, ma rappresenterà una buona varietà di situazioni tipiche riscontrabili a livello nazionale.

L'analisi specifica per questo tipo di aziende, però, non può essere attuata allo stesso modo per ogni tipo di società, perché si rischia di ottenere risultati fuorvianti qualora, come in questo caso, ci si interessi di alcune cooperative che abbiano come obiettivo quello di ottenere benefici favorevoli per i soci, che sono generalmente piccoli produttori ortofrutticoli; e che da soli, altrimenti, riscontrerebbero condizioni di mercato peggiori (Osservatorio Agroalimentare, 28 settembre). Inoltre, non analizzeremo solo le cooperative aventi questo unico scopo: potremmo, infatti, riscontrare cooperative costituite con ben altri fini: ad esempio uno di questi potrebbe essere quello di raggiungere determinati obiettivi sociali, incoraggiati anche da una legislazione favorevole a questa forma di società (cooperativa sociale), e che quindi

permette anche di ottenere vantaggi fiscali; o potrebbe essere quello di dover superare vincoli dimensionali imposti dalla modesta dimensione economica, per poter competere efficacemente nei mercati. Il mezzo per ottenere risultati vantaggiosi in termini di cooperativa generalmente è quello dell'attuazione di scambi mutualistici operati a migliori condizioni di mercato tra i soci di quest'ultima.

Per quanto riguarda il superamento di vincoli legislativi, la forma cooperativa può risultare utile anche per formare, con altre società di questo tipo, un'organizzazione di produttori (OP) (Bertazzoli A, Giacomini C., 2007). In questo elaborato verrà prevalentemente considerato proprio questo tipo di associazione, per lo più caratterizzato da imprese costituite sotto forma di cooperative (poiché, come già introdotto, è prevista la possibilità di costituire OP come società per azioni). Nel caso della produzione ortofrutticola, questo tipo di associazione viene regolato a livello europeo. Le specificità delle OP verranno analizzate maggiormente nel dettaglio nei prossimi capitoli; in questa introduzione, invece, verrà anteposta la differenza nell'analisi di bilancio attuata tra quest'ultima forma societaria e altre società agricole o commerciali.

In questa differenza, rientra la difficoltà nell'operare un'analisi di bilancio di un'associazione di cooperative che operano con obiettivi diversi, ed alcune volte anche in contesti diversi. Ovviamente le OP nascono da uno specifico tipo di accordo tra le varie aziende, e quindi al loro interno, queste ultime, saranno accomunate da una visione, o comunque da un'esigenza comune. Quindi un minimo di omogeneità all'interno delle OP, soprattutto per quanto riguarda quelle più piccole (alcune sono costituite anche da 2000 produttori) è sicuramente presente.

Quello che si deve fare, dunque, è un lavoro che si esplicita non tanto nel prendere il bilancio delle singole cooperative ed analizzarlo; ma, il più delle volte, nel cercare di comprendere l'obiettivo per cui taluna OP è stata costituita. Quindi, una volta compreso il contesto, analizzare gli indici giusti.

Anche con questa metodologia, però, si otterranno dei risvolti negativi: considerando indici diversi per ogni impresa ed OP, infatti, non potremo confrontare le performance delle varie OP tra di loro, poiché ogni indicatore si riferisce a dati di bilancio diversi; oppure, in certi casi, non potremmo considerare alcuni consorzi di cooperative sotto forma di s.p.a. che agiscono comunque in maniera decisiva all'interno del settore, e che, soprattutto in certe regioni maggiormente caratterizzate da questa tipologia di associazione, risultano piuttosto importanti. L'analisi di bilancio delle OP presenta, quindi, alcune peculiarità che non permettono la considerazione di indici che solitamente vengono analizzati (Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana, 2013). Se, infatti, quando viene svolta un'analisi di bilancio solitamente si

prendono in considerazione indici di redditività, con i quali valutare le performance aziendali, in relazione a valori medi di settore; nel caso delle OP non se ne potrà sempre tenere conto, per alcuni motivi che verranno esplicitati nel dettaglio più avanti in questo elaborato.

Per introdurre più approfonditamente gli argomenti oggetto d'analisi, non resta che dare una breve premessa ai soggetti protagonisti di questa analisi.

Le OP ortofrutticole costituiscono una realtà consolidata negli anni, soprattutto grazie al sostegno comunitario. Quindi, a differenza di altri settori, sono riscontrabili molte dettagliate ricerche a riguardo, anche se ne sono riscontrabili leggermente meno per quanto riguarda la relativa analisi di bilancio. Verranno utilizzate, quindi, delle ricerche e degli studi che trattano l'andamento delle OP in seguito alle varie riforme, e quelle che indirizzano verso una corretta analisi del bilancio delle cooperative (Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana, 2013 e Analisi di Bilancio delle OP ortofrutticole di Veneto Agricoltura, aggiornato ai dati del 2016).

Altro argomento principale al riguardo del quale si svilupperà l'elaborato, sarà la disamina di alcune discriminanti che, attraverso un'attenta osservazione, verranno analizzate e qualificate quali determinanti di performance (favorevoli o meno) per l'evoluzione di alcune OP in confronto ad altre che ne sono sprovviste. Per la descrizione sull'andamento generale del settore ortofrutticolo e dei mercati delle OP all'interno delle regioni di riferimento verranno utilizzati prevalentemente report che si riferiscono all'anno 2016, poiché per l'anno 2017 non è ancora consultabile alcun bilancio, fatta eccezione per quelli riferibili ad aziende che coltivano frutta e ortaggi unicamente stagionali. Per avere dati più omogenei e per una maggiore correttezza, però, i bilanci di queste aziende, pubblicati per lo più il 30 aprile del 2017, serviranno da riferimento per l'annualità del 2016.

Dopo aver introdotto brevemente le varie tematiche, la struttura dell'elaborato sarà così disposta:

nel primo capitolo verrà offerta una visione generale delle OP nel panorama italiano e della regione d'interesse primario, ossia il Veneto; e di come, in particolare nel mercato ortofrutticolo, si siano affermate negli anni.

Questo capitolo sarà inoltre dedicato all'individuazione e all'analisi degli indicatori di bilancio più significativi del campione di società considerato, dopo aver brevemente illustrato il contesto di riferimento nel quale operano le OP del Veneto. Verrà quindi operato un confronto con altre due regioni d'interesse, poiché queste regioni che verranno introdotte successivamente risultano molto importanti per trattare questo argomento.

Il secondo ed ultimo capitolo riguarderà invece una ricerca riguardante alcuni indicatori di performance all'interno di questo gruppo di società, e di come queste abbiano influenzato i

risultati pratici delle aziende che ne hanno fatto uso. Per analizzare questi indicatori di performance verranno usate le note integrative dei bilanci delle OP nelle regioni d'interesse; nello specifico le relazioni sull'andamento della gestione e, in alcuni casi, sull'andamento del mercato in cui opera l'azienda.

Le OP campione saranno prelevate non solo all'interno del Veneto; ma bensì anche dalla Campania, poiché presenta un'elevata significatività all'interno del mercato ortofrutticolo ed un elevato numero di aziende facenti parte di quel settore; e dall'Emilia-Romagna, poiché presenta un'alta concentrazione di OP (livello di aggregazione del 50%) (Chiarini R., 2017). In aggiunta a quanto è stato appena introdotto, sono state considerate tre regioni anziché una perché ognuna di queste regioni presenta determinate specificità che influenzano le performance, e per aumentare la varietà per questa tipologia di organizzazione che verrà analizzata. Sarà ampliato, in questo modo, il benchmark di riferimento, e i dati di bilancio delle aziende verranno prelevati dalla sezione telematica del Registro delle Imprese. Per rendere le tre regioni il più confrontabili possibile le OP campionate saranno suddivise in base alle performance da loro ottenute, usando come valore di riferimento uno degli indici che sarà ritenuto, per ogni diverso indicatore di performance, come il più opportuno. Se risulterà necessario, per mettere in evidenza certi aspetti di un determinato indicatore, verrà fatto uso di un campione ancora più ristretto: riassumendo, quindi, si selezionerà di volta in volta il campione in modo che l'insieme delle aziende analizzate appaiano il più rappresentative e significative possibile.

Nei vari capitoli si terrà conto di tutte le OP comprese nell'elenco del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali in ogni regione nell'anno 2018, per il solo settore ortofrutticolo: senza considerare, quindi, le organizzazioni che producono solo frutta o solo ortaggi. Qualora si debba confrontare totali di settore, invece, verranno usati i bilanci delle sole aziende presenti in tutta la serie storica (quella che verrà usata più frequentemente sarà la serie 2011-2016).



# CAPITOLO 1 - Cenni storici e situazione attuale delle OP italiane

## 1.1 – Nascita e consolidamento

Le prime esperienze di OP in Italia sono riscontrabili durante gli anni Settanta, quando la politica nazionale, recependo direttive comunitarie, ritenne opportuno fornire un riconoscimento giuridico a queste forme di organizzazioni (Giacomini et al., 1996).

Ma è con il regolamento n. 2200/96 che le OP vengono qualificate quale strumento chiave per il governo della produzione ortofrutticola. A questo tipo di organizzazione venne affidato, infatti, il compito di contrastare il potere contrattuale sempre più forte della grande distribuzione organizzata, attraverso l'associazione di più produttori agricoli.

La fondamentale importanza di questa riforma, però, è dovuta al fatto che questa abbia concesso alle OP di dotarsi di programmi operativi, per potersi poi finanziare tramite un apposito fondo (Petriccione G., Solazzo R., 2012).

Questa possibilità, inizialmente, è stata sfruttata meglio da quelle del nord Italia, che nel periodo 2006-2009, e quindi agli inizi della riforma dell'Unione Europea, presentavano generalmente un'elevata capacità di spesa e una maggiore efficienza gestionale (Petriccione G., Solazzo R., 2012)

Volendosi soffermare brevemente su una definizione storica delle OP, si dovrebbe considerare il regolamento CE 1234/2007, che le definisce come aggregazioni di produttori, appartenenti ad un determinato settore (nel nostro caso l'ortofrutticolo), le cui finalità sono quelle di ridurre e regolarizzare i prezzi di produzione delle consociate. Può essere costituito sotto forma di società per azioni, società cooperative e relativi consorzi.

Ciò dovrebbe consentire alle aziende agricole partecipanti di migliorare il proprio posizionamento, e di garantirsi una remunerazione migliore rispetto che se operassero singolarmente.

In Italia il D.M. 9084/2014, in riferimento alla materia, prevede che le OP e le Associazioni di OP (AOP) debbano essere riconosciute dalla regione nella quale hanno sede legale e in cui si svolge la produzione, previa richiesta da parte delle stesse (Giurdanella, 2015). Per consentire una maggiore efficacia di questo strumento, sono stati previsti dei requisiti minimi per costituire una OP: per quanto riguarda l'ortofrutticolo, il numero minimo di soci deve essere

pari a 5, ed il volume di fatturato minimo cambia a seconda della tipologia di ortofrutta commercializzata (Ati S'Atra Sardinia, 2009).

Fattore importante è il modello organizzativo con la quale viene costituita una OP, poiché questo viene influenzato da molti importanti fattori, quale quello territoriale, manageriale e identitario, ossia come la storia dell'impresa abbia influenzato il patrimonio e le conoscenze di quest'ultima.

Questi diversi modelli fanno quindi riferimento all'obiettivo ultimo con il quale una OP è stata costituita. Un primo modello organizzativo, riscontrabile principalmente nel Nord-est italiano, è quello rappresentato da imprese di grandi dimensioni, ben radicate nel territorio. Il contratto di rete tra queste aziende così costituito avrebbe il fine di programmare la produzione, concentrare l'offerta e permettere alle aziende associate l'immissione coordinata nel mercato; all'interno di questa categoria rientrano anche i grandi consorzi dell'ortofrutta.

Nelle regioni meridionali, invece, si trova prevalentemente un'altra tipologia di OP, caratterizzata dalla relativamente piccola dimensione, e che si pone lo scopo finale di ottenere finanziamenti dall'Unione Europea per operare investimenti che, altrimenti, le aziende consociate non riuscirebbero ad intraprendere singolarmente: questo avviene frequentemente nel caso dell'ortofrutta, dato che la riforma europea ha previsto questa possibilità del finanziamento dei fondi in una determinata percentuale soprattutto per incoraggiare questo tipo di aggregazione.

Un'altra categoria può essere quella delle OP costituite al fine di stimolare un determinato comparto da parte del settore pubblico, come nel caso dell'Emilia-Romagna, che per rafforzare il mercato cerealicolo ha deciso di favorire la costituzione di relative OP (Petriccione G., Solazzo R, 2012).

Il punto di partenza di questo tipo di organizzazione, però, rimane pur sempre l'ortofrutticolo, che è il settore che più ha saputo sfruttare le agevolazioni concesse a livello europeo tramite i programmi operativi, per mezzo dei quali vengono concessi i finanziamenti sfruttando il Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale. I finanziamenti di questi programmi vengono attribuiti in base ad una posta contabile, il Valore della Produzione Commercializzata (il cosiddetto VPC), che confluisce nel Fondo di Esercizio dell'OP (un Fondo che accoglie i contributi finanziari dell'OP, dei suoi soci e quelli comunitari). Il VPC si basa sulla produzione dei soci della OP, limitatamente al prodotto o al gruppo di prodotti per i quali è stato chiesto il riconoscimento di OP (ALLEGATO n. 2 alla Circolare ministeriale n. 3684 del 02/10/2008).

Il numero delle OP è rimasto piuttosto stabile negli anni (310 al primo gennaio 2017, 315 durante l'aprile del 2018), mentre più di metà delle OP si trova nell'Italia meridionale (Elenco

OP Mipaaf, 2016 e 2017). Gli incentivi dell'Unione Europea sopracitati, invece, hanno trovato un sempre maggiore consenso, anche se non nei volumi sperati, passando da 289 approvate nel 2016 a 300 nel 2017 (Quadretti R., 2017).

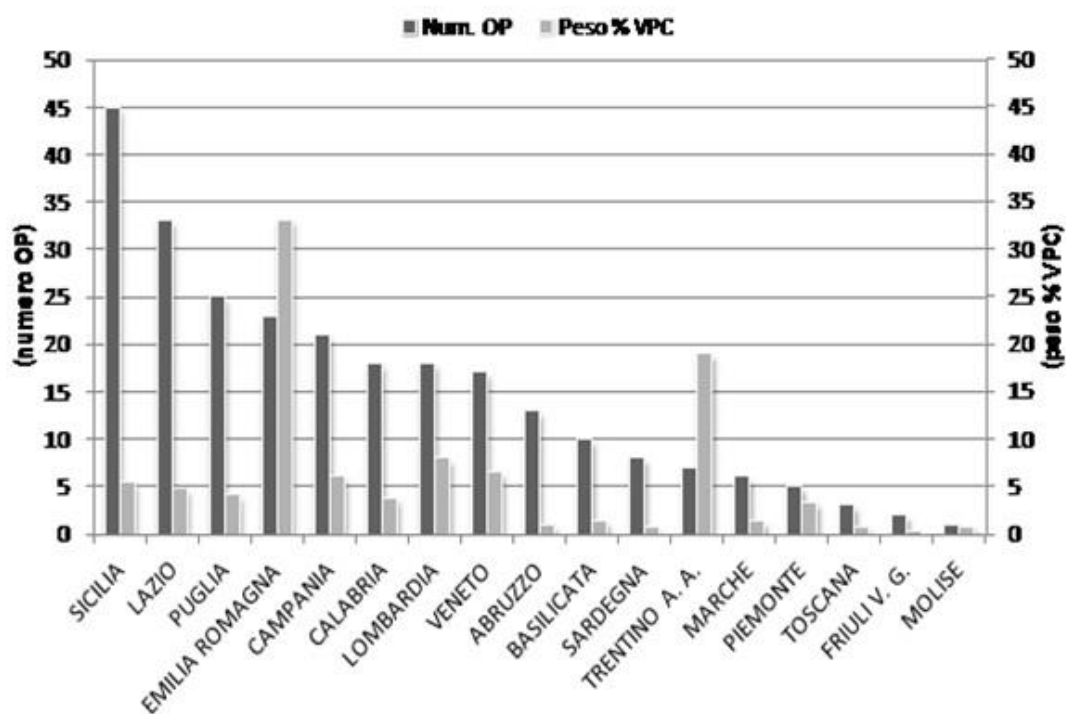
Il VPC, valore preso a riferimento avente per fine l'attribuzione dei programmi operativi, nel 2017 risulta ammontare a 5.599.685.712,10 euro; un incremento del 7,8% rispetto al valore di riferimento per l'attribuzione dei programmi operativi durante il 2016. Questa percentuale incrementale risulta essere una notevole performance, considerando che nel periodo 2015-2016 la crescita si aggirava intorno al 3%. Nel 2017 gli aiuti comunitari alle OP ortofrutticole italiane si è attestato a 257,4 mln (Mipaaf, il sostegno al settore ortofrutticolo dell'UE negli anni finanziari 2016-17), a fronte di 995,5 milioni spesi dall'UE per il settore ortofrutticolo (Feaga). L'Italia si trova, quindi, al primo posto per fondi stanziati, seguita da Spagna e Francia (Quadretti R., 2017).

Addentrandosi maggiormente nel dettaglio, però, si può osservare come l'Italia rimanga in prima posizione anche per il finanziamento dei programmi operativi: su 822 milioni spesi complessivamente, per l'Italia sono stati usati 233,2 milioni (28,4%) (Mipaaf 2016-17).

Questi dati, però, trovano una diversa conformazione tra Nord e Sud sin dai primi anni: se, infatti, nel Nord i programmi operativi sono stati sfruttati in maniera adeguata (mediamente nel 2009 il rapporto tra Vpc e aiuto comunitario raggiungeva il tetto massimo concesso dall'UE); nel Sud questo rapporto rimane mediamente al di sotto del tetto massimo (4,1% del Vpc per quanto riguarda la misura di gestione e prevenzione crisi) (Petriccione G., Solazzo R, 2012). Quest'ultima disomogeneità permane anche durante l'anno finanziario 2017: la variabilità dell'importo degli aiuti comunitari per i programmi operativi variano dai 100.000 euro a più di 10 milioni di euro per OP in tutta Italia (Quadretti R., 2017). Ciò è dovuto al fatto che le organizzazioni del Centro-Sud, pur rappresentando il 70% dei programmi operativi totali, sono per la maggior parte di dimensioni medio piccole, e costituiscono solo il 40% del VPC nazionale.

Un altro problema riscontrabile nelle OP del Sud Italia è, quindi, il fatto che non siano riuscite a raggiungere lo scopo per il quale queste sono state riformate: l'aggregazione dell'offerta; e siano rimaste, invece, altamente frammentate. Questo problema, però, è riscontrabile anche a livello nazionale, tranne per qualche particolare regione che raggiunge un buon livello, come per esempio l'Emilia-Romagna.

**Tabella numero Op e peso in percentuale nel 2008 in Italia**



*Fonte: Petriccione G., Solazzo R, 2012*

Si può osservare che tranne proprio per quest'ultima regione, nella quale questa forma ha trovato maggiormente successo; nelle altre regioni il numero delle OP in rapporto al peso della loro produzione risulta in un valore esageratamente alto, a dimostrazione che non siano riuscite ad operare come l'UE auspicava facessero. Il problema in questione potrebbe essere dovuto a fattori dimensionali oppure di efficienza, a seconda della regione: in generale, comunque, questo fatto delinea la scarsa capacità di commerciare, per lo meno inizialmente, la propria produzione al fine di ottenere finanziamenti europei.

La situazione dell'Emilia-Romagna, invece, può essere spiegata dal fatto che dove prima vi erano già delle affermate organizzazioni di produttori, anche se non ancora propriamente riconosciute, queste hanno saputo sfruttare meglio la nuova normativa, ottenendo così maggiori performance.

Prima di essere riconosciute, infatti, le OP operavano nel mercato in qualità di cooperative di primo o di secondo grado (e lo fanno tutt'ora, solamente sotto diversa forma, visto che la normativa delle OP è, ovviamente, molto più recente di quella delle cooperative). Le cooperative di primo grado sono quelle in cui i soci conferiscono la materia prima, o la acquistano nel mercato, al fine di realizzare l'attività agricola tramite i mezzi della cooperativa. In questo caso i soci sono per lo più persone fisiche. Nelle cooperative di

secondo grado, invece, confluiscono i prodotti delle varie aziende consociate, e il loro obiettivo ultimo è la loro ulteriore valorizzazione e/o commercializzazione, ampliando così gli sbocchi di mercato relativi a questi prodotti. Le OP ortofrutticole si sviluppano, nella maggioranza dei casi analizzati, nella tipologia di secondo grado. Le cooperative agricole che operano nel mercato ortofrutticolo, e che non presentano la forma di OP, invece, operano per lo più nell'ambito riferibile al primo grado (Rapporto Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana, 2008). Evidenze di questo fatto verranno palesate più avanti nel corso dell'elaborato; per ora verrà principalmente analizzata, in questo capitolo, la storia della regolamentazione e di come le OP italiane si siano evolute e adeguate sempre di più alle esigenze produttive per far fronte alle difficoltà di mercato all'interno di questo settore negli anni.

## 1.2 – Importanza strategica

Nella prima parte di questo capitolo è stato introdotto il modo con cui l'UE ha regolamentato questo settore; ma non ne è stato ben delineato il perché. Il motivo può essere principalmente ricollegabile al raggiungimento dell'Organizzazione Comune di Mercato, per il quale l'Unione Europea ha pensato di regolamentare il settore ortofrutticolo, poiché si presentava come uno dei settori più frammentati a livello di offerta (Giurdanella, 2015).

Inoltre, all'interno del settore in questione, una caratteristica storica è l'elevata volatilità dei prezzi, e il fenomeno della concorrenza internazionale, che negli ultimi anni ha reso sempre più difficile la sopravvivenza di certi prodotti che venivano sempre più offerti a prezzi minori da paesi esteri (Osservatorio Agroalimentare, 2017).

Considerando questi (relativamente) nuovi scenari, la produzione organizzata nel comparto ortofrutticolo ha una sempre maggiore richiesta, soprattutto da parte dei piccoli produttori che sopravvivono grazie ad un singolo prodotto. Questo poiché questo tipo di organizzazione risulta sempre più determinante per il raggiungimento di un'adeguata valorizzazione delle produzioni conferite dai soci, e quindi per la sopravvivenza delle piccole o medie imprese ortofrutticole, caratteristiche del nostro territorio.

L'efficacia di questa forma si può trarre dai dati riferiti alle OP nel nostro territorio: i produttori soci delle strutture organizzate (OP) gestiscono 1/3 dell'intera superficie ortofrutticola nazionale; e in termini di valore circa il 48% della ricchezza generata dal comparto è intermediata dalle OP (Osservatorio Agroalimentare, 2017).

Ogni OP deve fare riferimento ad una determinata tipologia di obiettivo diversa da quella delle OP con altri livelli di produttività, vista l'elevata eterogeneità e frammentazione di questa forma. Nel regolamento per l'OCM unica, periodo 2018–2022, è stato inserito un obiettivo generale, congiuntamente ad un insieme di obiettivi maggiormente specifici.

L'obiettivo generale si esplicita nella promozione della concentrazione dell'offerta, e nel rendere maggiormente competitivo il settore. Gli obiettivi più specifici, invece, sono quelli legati alla valorizzazione dei prodotti ortofrutticoli, quali l'incremento del loro valore commerciale, la relativa immissione nel mercato, l'adeguamento dell'offerta alla domanda, la promozione di conoscenza e di sviluppo del potenziale umano, ed infine la prevenzione e gestione della crisi (per la quale ne è presente una quota dedicata in modo esclusivo nel fondo europeo).

A questi obiettivi ne sono collegati altri complementari, che agiscono da supporto per quelli principali: pianificazione della produzione, investimenti, ricerca e produzione sperimentale, formazione, prevenzione e gestione della crisi e una serie di interventi di carattere ambientale. Altri interventi nella normativa delle OP sarebbero indirizzati ad un favoritismo per l'export, che tuttavia finora non è stato sfruttato per il meglio, anche se in continuo aumento. Ciò assume una certa valenza strategica, visto il (seppur lieve) tendenziale peggioramento delle performance nel tempo per le aziende ortofrutticole, causate da cambiamenti nelle abitudini alimentari degli italiani, e da un processo di contrazione nel consumo di prodotti ortofrutticoli. Sebbene siano stati raggiunti importanti traguardi, ancora non si è raggiunto l'obiettivo che si era posta la Commissione, ovvero l'aggregazione del 60% della produzione (Mazzotti V., 2017).

Un altro fondamentale intervento nella normativa per le OP, è quello riguardante le misure per la prevenzione e la gestione della crisi: è stato previsto, infatti, un maggiore intervento da parte dell'UE nel fondo di esercizio apposito per i programmi operativi, ed è stato quindi previsto un contributo comunitario che va dal 4,1% al 4,6% (limite posto più recentemente) del VPC (che alimenta, tramite dei contributi, il fondo d'esercizio preso a riferimento per l'attuazione dei programmi operativi, e quindi per gli aiuti comunitari), per la sola quota della crisi (oltre al cofinanziamento da parte dell'UE per la metà del fondo d'esercizio).

La quota stimabile per la prevenzione della crisi nell'anno 2015 dovrebbe essere di circa 40 milioni di euro (Mazzotti V., 2017). Questa rappresenta una cifra non molto significativa, poiché nel caso di una crisi da sovrapproduzione di un prodotto, si potrebbe, figurativamente parlando, incrementare il prezzo di questo di soli 10 centesimi per 400.000 tonnellate: una misura anticrisi del genere non aiuterebbe a risollevare una crisi che colpisca più produzioni, o comunque che colpisca un prodotto particolarmente importante in termini di redditività. Si possono considerare, quindi, le OP come un mezzo troppo poco strutturato per poter rispondere ed affrontare crisi di comparto intero: le risorse attuali presenti nei fondi per affrontare eventuali crisi sono troppo poco consistenti. Questo fatto ha creato con il passare del tempo sfiducia tra i produttori agricoli, e questo ha causato la minore crescita negli anni

nell'utilizzo di questa forma, da parte di coloro che già avevano raggiunto un livello di aggregazione accentuato nei primi anni post-riforma (2007). Quindi, come verrà detto più avanti, ciò che è avvenuto negli anni è più una crescita dimensionale delle OP già presenti nel mercato, piuttosto che la nascita di nuove. Oltre alla sfiducia nei confronti di questa forma, i nuovi produttori preferiscono inserirsi in OP esistenti nel mercato da tempo, ovviamente, perché queste saranno già ben inserite e avranno già i mezzi e gli sbocchi di mercato migliori per le produzioni delle consociate. Essendo agglomerati di produttori solitamente molto grandi, quindi, per una nuova OP nel mercato ci vorrebbero molti anni per riuscire ad essere competitiva nei confronti delle OP con più esperienza. Questo fatto, comunque, è comune a tutti i settori; ma in particolare in questo vi sono delle elevate barriere all'entrata dettate dalle economie di scala, poiché le OP possono essere formate da un numero davvero molto elevato di produttori.

Attualmente, quindi, dato che le OP risultano come un mezzo ancora troppo poco efficace per la risoluzione di crisi cicliche caratteristiche di questo settore economico, sono stati pensati nuovi strumenti per il raggiungimento dell'O.C.M., quali eventuali fondi mutualistici (Mazzotti V., 2017). Ciò ha causato l'utilizzo prevalente di questa forma societaria per altri scopi, anche se tentativi di riforme per le misure di prevenzione della crisi continuano ad essere proposte, e i fondi mutualistici non sono ancora un progetto che sia possibile presentare quale sostituto per prevenire le crisi cicliche. I fatti appena esposti, quindi, possono essere valutati come una prima criticità delle OP.

Altro elemento di criticità che si può evincere anche dai bilanci, è la quasi mancanza della spesa in ricerca e sviluppo, o di una sua previsione all'interno di un qualche programma operativo. Ciò risulta piuttosto preoccupante, considerando soprattutto il fatto che questo sia uno di quei settori nei quali l'innovazione, specialmente negli ultimi anni, risulta fondamentale per competere (Vespa A., 2018). Inoltre, maggiori spese per l'innovazione aiuterebbero a raggiungere gli scopi principali posti dalla normativa delle OP, ossia una sempre maggiore aggregazione: le aziende agricole, infatti, spesso singolarmente non raggiungono una dimensione tale da potersi permettere ingenti spese come quelle di ricerca e sviluppo. In ogni caso, anche qualora riuscissero a sostenere una spesa simile, sarebbe comunque solitamente preferibile l'essere associati insieme ad altre cooperative, poiché, qualora il progetto risultasse fallimentare, per lo meno se ne potrebbero ammortizzare i costi tra le varie cooperative (Mazzotti V., 2017). Negli ultimi anni, comunque, si è assistito ad un aumento in questo tipo di spesa, specie per le grandi imprese, che si sono incentrate in uno sviluppo varietale di prodotti ortofrutticoli. Questa è quindi una caratteristica piuttosto recente,

che si può dedurre dai soli bilanci degli ultimi anni. Precedentemente, infatti, la spesa per ricerca e sviluppo e l'innovazione veniva principalmente affidata agli enti pubblici.

Ciò che si è evoluto negli anni, inoltre, è una maggiore consapevolezza del fatto che le OP debbano essere usate per altri scopi oltre che per quello di competere ad 'armi pari' con la GDO (che accentra il 62% dei volumi totali di ortofrutta italiana acquistata (Baccino F., 2017): anche se la sproporzione di forza contrattuale è ancora piuttosto ampia, le imprese hanno trovato un punto di incontro sul maggior valore aggiunto della loro produzione più che sull'aggregazione al fine di competere con battaglie basate sul prezzo, per ottenere una maggiore competitività anche in termini di piazzamento della produzione. Infatti, il contrasto con la grande distribuzione organizzata dovrebbe incentrarsi sulle caratteristiche vere e proprie del prodotto: una maggiore qualità intrinseca ed un'informazione maggiore sulle caratteristiche nutrizionali; e questo tipo di concorrenza potrebbe prevalere sull'alta standardizzazione qualitativa dei prodotti che, fino a poco tempo fa, veniva molto richiesta dai grandi clienti delle OP, e che si configura come causa del declino dei venditori al dettaglio (Mazzotti V., 2017). E questa è anche stata finora una delle cause per la quale i produttori non si interessavano minimamente allo sviluppo di nuovi prodotti. Le aziende che hanno sperimentato questo tipo di cambiamento, infatti, hanno trovato un maggiore successo nella contrattazione con la GDO, visto che negli ultimi anni si è diffuso un tipo di consumatore maggiormente consapevole nei suoi consumi, e che cerca di indirizzarsi verso l'acquisto di prodotti di qualità.

Ora risulterebbe necessario, inoltre, un rilancio attraverso l'export del settore ortofrutticolo, vista la crescente concorrenza a livello europeo. Quest'ultimo vedrebbe come fulcro proprio le OP, in quanto sono in possesso di un elevato potere contrattuale e possono effettuare spese ingenti; ma sono necessari miglioramenti nella normativa e negli incentivi per componenti specifici di spesa fondamentali, tra le quali figurerebbe in primis proprio la spesa in ricerca e sviluppo.

### 1.3 – Evoluzione delle OP

All'interno di questo sotto-capitolo, con l'intento di comprendere meglio le caratteristiche distintive delle OP, si descriverà un'analisi che si pone l'intento di introdurre il settore nelle tre regioni.

Il capitolo sarà quindi così strutturato:

Nel primo sotto-capitolo verrà introdotto lo scenario veneto con la sua struttura generale d'impresa;



nel secondo sotto-capitolo, invece, il focus si incentrerà su indici rappresentanti l'efficienza gestionale sempre all'interno del Veneto.

Il terzo ed ultimo sotto-capitolo, invece, riguarderà aspetti più generici per il confronto tra le tre regioni oggetto d'analisi.

Da questo sotto-capitolo e per il secondo, ove non specificato, verrà fatto uso del Report di Veneto Agricoltura per l'analisi di bilancio delle OP dell'anno 2015, aggiornato tramite Telemaco con i nuovi dati tratti direttamente dai bilanci delle varie OP. Questi valori verranno integrati con la descrizione di avvenimenti geopolitici attuali, con lo scopo di contestualizzarli. Nei casi d'azienda più specifici e per alcuni fatti congiunturali di mercato, invece, sono state usate le note integrative sempre degli ultimi bilanci.

### 1.3.1 – Il caso Veneto

Alla luce dei punti di forza e delle criticità delle OP fino a qui analizzate, verrà attuata una disamina generale sulle caratteristiche che distinguono questa forma societaria da quelle generalmente presenti nel mercato per quanto riguarda altri comparti o settori: per dare un'idea complessiva verranno considerate, per il momento, le sole OP presenti in Veneto, che sono tutte costituite sotto forma di cooperativa.

Chiare evidenze della sempre maggiore convenienza dopo la riforma nel costituire un'OP si hanno nei dati aggregati di bilancio dell'anno 2016, della regione Veneto: le 11 OP ortofrutticole in questione registrano, infatti, un fatturato totale di circa 329 milioni di euro: in aumento del 37% rispetto al 2011. I ricavi medi raggiungono quasi i 30 milioni di euro per OP nel 2016, mentre nel 2011 ne raggiungevano quasi 22. Questo indica che, malgrado sia presente tra le società considerate una OP che non ha svolto alcuna attività durante il 2016, poiché in quell'annualità non è riuscita a raggiungere la soglia minima di soci; le altre OP presenti nel mercato dal 2011 siano riuscite ad operare, grazie ad un ampliamento degli sbocchi di mercato, in modo più redditizio rispetto agli anni precedenti. Infatti, anche se molti produttori hanno dovuto fronteggiare l'embargo russo sulle esportazioni di ortofrutta europea, oltre alla scarsa remuneratività di certi prodotti a causa della sempre più agguerrita concorrenza; attraverso progetti quali 'Frutta nelle scuole' (un programma di sensibilizzazione promosso dall'Unione Europea) e, in alcuni casi, l'ampliamento delle proprie frontiere produttive, le OP venete sono riuscite comunque ad affrontare un periodo particolarmente avverso quale è stato il 2016. L'evidenza di questa capacità delle OP viene dimostrata dal valore aggiunto, calcolato come differenza tra il valore della produzione totale e i costi per le materie prime, e considerato un buon proxy per la valorizzazione dei prodotti dell'azienda (ossia quanto quest'ultima riesca a commerciare la propria produzione generando un surplus,

al netto dei costi necessari a produrla). Questo valore, infatti, registra una continua crescita, passando da un totale di settore di 27 milioni circa nel 2011 a poco più di 33 milioni nel 2016: una crescita più che soddisfacente, anche se nell'ultimo anno è leggermente diminuita rispetto all'anno precedente (-2,7%); ciò è dovuto essenzialmente ad un aumento meno che proporzionale dei costi delle materie prime rispetto al totale del valore della produzione. Questo aumento del valore aggiunto ha interessato molte aziende che hanno operato miglioramenti e innovazioni degli impianti, riducendo così gli sprechi e di conseguenza i costi per la materia prima (qualora ottenuta da fornitori esterni); oltre a quelle che hanno saputo operare importanti economie di scala tra i vari stabilimenti (Bertazzoli A., Giacomini C., 2007). Nell'ultimo anno considerato, comunque, si è assistito ad un aumento generale dei prezzi (Agrosserva, 2018), che potrebbe giustificare l'aumento generale delle voci di conto economico a questi collegate. Questo, come si può evincere dai bilanci, non ha influenzato in modo decisivo le performance del 2016, poiché la diminuzione del valore aggiunto è stata piuttosto esigua. Le cooperative di secondo grado, però, sono distinte da una particolarità che rende piuttosto ambigua la voce dei costi per le materie prime. In certi casi, paradossalmente, risulta ottimale avere dei costi per le materie prime più elevati, perché molte volte i fornitori coincidono proprio con i soci della cooperativa per la maggior parte dei rifornimenti. Ad ogni modo, l'andamento tendenzialmente in aumento del valore della produzione è un segnale di buon andamento per quanto riguarda la vendita delle relative produzioni nel mercato.

Altro dato desumibile da alcuni bilanci è il fatto che questo andamento negli anni caratterizzato da un maggior valore aggiunto, sia stato trainato anche dalla diminuzione della leva promozionale che le OP garantivano alla GDO, e che è stata una delle principali cause della diminuzione piuttosto cospicua del valore della produzione per molte categorie di prodotto (Marinelli R., 2016). A tale scopo si può assistere ad un aumento dimensionale medio delle cooperative ortofrutticole venete, che negli anni formano diverse AOP, ovvero associazioni tra le OP; oppure, ancor più frequentemente, espandono la propria compagine sociale. Quest'ultimo è stato uno dei motivi che hanno provocato negli anni un aumento dei costi, specie quelli delle materie prime, anche se non costante: durante il 2011, 2013 e 2014 questi subiscono una flessione, per poi tornare a valori piuttosto consistenti durante il 2016 (+15,7% rispetto al 2015, attestandosi in totale a 268 milioni). Quest'ultimo tipo di costi, continua a rappresentare la maggior parte dei costi all'interno delle OP, specie in quelle di grande dimensione (in alcune OP arriva a rappresentare addirittura il 99% dei costi), ma ciò risulta piuttosto normale, considerata la funzione per cui queste organizzazioni vengono spesso costituite, ossia l'acquisto con successiva rivendita delle produzioni delle cooperative consociate.

Un'ulteriore forte componente di costo è rappresentata da ammortamenti e svalutazioni. Un aumento di questa tipologia di costo negli anni può essere dovuto alla compressione da parte delle OP che operano da diverso tempo nel settore, che la risposta ad un andamento così incerto di mercato possa essere una struttura maggiormente rigida, e che consenta una maggiore produttività. Questo aumento dimensionale ha comunque portato il settore ortofrutticolo a costituire nell'insieme il 28% del valore della produzione agricola italiana. Un aumento sostanziale negli anni di tale portata (nel valore della produzione e nelle dimensioni) è dovuto, inoltre, ad una sempre crescente domanda estera, che porta le cooperative agricole ad aggregarsi (altra ragione per cui vengono costituite OP). L'export ortofrutticolo, infatti, è in continua crescita negli ultimi anni, e per l'anno 2017 registra 4,9 miliardi, un valore record (Romeo A., 2018). Tuttavia, questa crescita non compensa il calo drastico dei consumi avvenuto negli anni, e l'Europa diventa sempre più protezionista nei confronti dei paesi non comunitari (Myfruit, 2017). Le OP non sono riuscite, quindi, a sfruttare pienamente questo aumento dimensionale, ad esempio per aumentare ulteriormente il commercio con paesi anche al di fuori dell'UE, vista l'agguerrita concorrenza al suo interno che mette a rischio la produzione nazionale di certi ortaggi o frutti; o, comunque, ad aumentare gli sbocchi di mercato tra diverse categorie di clienti (es. GDO, settore alberghiero o consumatore diretto) per la loro merce (Myfruit, 2017). Perciò i ricavi medi di vendita rimangono più o meno sempre sullo stesso valore per ogni anno nel periodo considerato. Da questo punto di vista, però, come è stato appena esposto, c'è stato un grosso miglioramento nell'ultimo anno. Bisogna inoltre considerare che lo scenario export è caratterizzato negli ultimi anni da alcune congiunture negative, tra le quali l'instabilità politica e le guerre civili africane, che provocano sempre di più l'indebolimento economico dei relativi paesi, e il già citato embargo ortofrutticolo russo sulle relative importazioni (Vespa A., 2018).

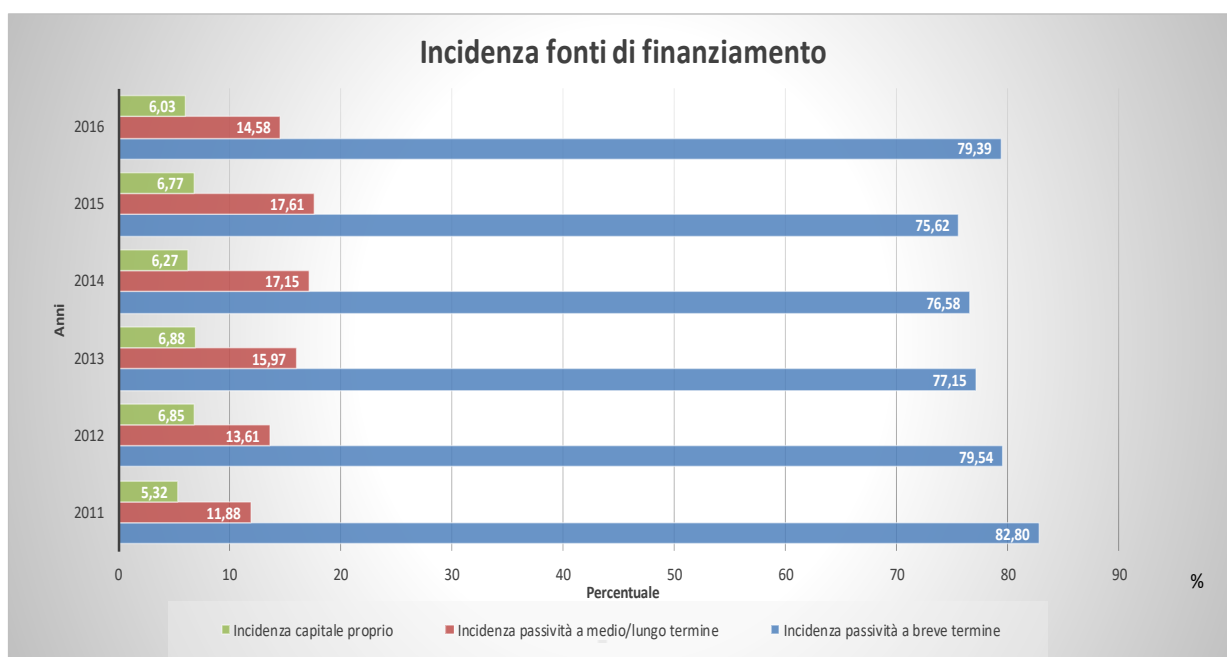
Passando ad un'analisi maggiormente incentrata sulle determinanti di performance delle OP, invece, si può osservare come per l'analisi delle cooperative, gli indici di redditività molto spesso vengano utilizzati principalmente per osservare le capacità di reinvestimento delle riserve: l'utile di esercizio, infatti, frequentemente viene portato a riserva in vista degli investimenti previsti per gli anni successivi. Tuttavia, vista la struttura complicata delle OP, per la loro analisi si ha una ancora più alta difficoltà nel voler dare rappresentatività a questo indice. Infatti, la remunerazione dei soci avviene attraverso il pagamento di maggiori costi per materie prime. Inoltre, l'utile per certe cooperative risulta pari a zero, qualora queste abbiano la finalità di remunerare il più possibile lavoratori e materie prime, e di conseguenza chiudere in pareggio. Un altro dato spesso fuorviante è il fatto che i conferimenti, a volte, sono contabilizzati come debiti verso soci per finanziamenti: in questo caso la cifra del capitale

sociale risulta quasi priva di significato per l'analisi. La conseguenza di questi fatti è che per certe OP il valore del ROE risulta eccessivamente elevato, mentre per altre risulta pari a zero. Questo tipo di organizzazione, comunque, non fa molto uso del capitale sociale come fonte di finanziamento, poiché generalmente vengono preferite altre forme, tra le quali non spicca particolarmente il credito bancario. Una criticità nel caso delle OP, infatti, è che spesso chi avrebbe reale necessità di finanziamento bancario risulta di solito come uno dei soggetti a cui questi vengono negati o concessi in misura insufficiente. Date queste premesse verranno analizzati gli indici più significativi per la composizione delle fonti di finanziamento: l'incidenza del capitale proprio e quella delle passività. Si può osservare come in media, negli anni considerati, vi sia un utilizzo modesto del capitale proprio. Sopra tutti è presente, infatti, il ruolo dei debiti a breve termine, che è fondamentale per il finanziamento di queste imprese: questi sono costituiti per lo più dai debiti verso fornitori (spesso i soci produttori) per l'approvvigionamento delle materie prime. Questa tipologia di debiti può risultare quindi come un capitale composto principalmente da conferimenti in natura.

La prevalenza di questo tipo di debiti è dovuta, inoltre, all'elevato utilizzo della forma del credito commerciale a breve termine.

Qualora queste forniscano invece l'impresa con altri tipi di finanziamento, questi risulteranno per lo più a lungo termine: infatti la seconda cifra più importante tra le fonti sono i debiti a medio lungo termine, anche se rimangono di gran lunga in misura minore rispetto ai debiti a breve.

Come si può osservare dalla seguente tabella, però, il capitale proprio come fonte di finanziamento è rimasto quasi sempre allo stesso valore in proporzione con le altre fonti di finanziamento. Ciò che ha trovato un sempre maggior consenso, invece, sono i debiti a medio/lungo termine, anche se nell'ultimo anno questi sono diminuiti. Ciò è avvenuto principalmente perché, visto che le imprese che operano nel settore sono le stesse in tutti e sei gli anni, quelle che hanno contratto debiti a lungo per finanziamenti hanno restituito buona parte dei finanziamenti liquidi forniti loro dai soci finanziatori, tramite la vendita di asset o la remunerazione di mercato.

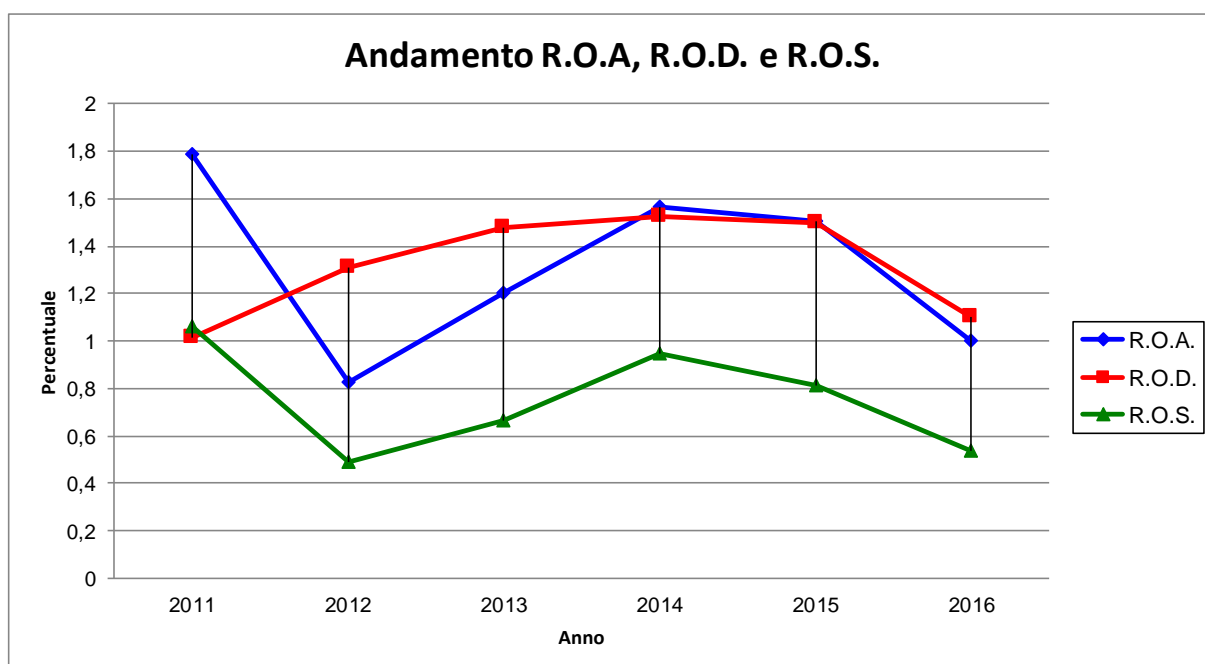


*Fonte: Rielaborazione tabella di Veneto Agricoltura*

Il ROA (reddito operativo su totale degli impieghi), viene usato come misura per comprendere meglio la redditività degli investimenti, a prescindere dalle fonti di finanziamento: questo, infatti, non è focalizzato su un determinato asset dell'impresa, poiché pone il totale degli impieghi al denominatore. Dalla parte del numeratore, invece, questo indice misura l'efficienza e la capacità di generare redditività della gestione caratteristica; è pari a 1,3% in media nel periodo 2011-2016. Il focus, però, si indirizza al fatto che questo indice dipenda dal valore di altri due indici, ossia il ROS e l'indice di rotazione dell'attivo. Il ROS, che è a sua volta correlato al ROA, poiché misura la capacità dell'azienda di generare margini dopo aver dedotto i costi della gestione caratteristica dalle vendite. È anche correlato con il tipo di mercato nel quale l'impresa è collocata, poiché a diversi mercati corrispondono a diversi volumi di fatturato. Nel periodo di riferimento è pari in media allo 0,75%.

Il peso degli oneri finanziari sul capitale di debito, invece, risulta molto ridotto, poiché i debiti sono per lo più di natura commerciale, e corrispondono ai finanziamenti concessi dai soci.

Come accade per l'analisi di bilancio delle aziende non cooperative, bisogna raffrontare il ROA con il ROD per comprendere se la remunerazione del capitale investito sia superiore al costo sostenuto per i finanziamenti: durante il 2016 il ROD supera il ROA, seguendo così l'andamento altalenante che lo caratterizza dal 2011, e destando così certi dubbi sulla sostenibilità dei metodi di finanziamento oneroso praticato dalle cooperative.



*Fonte: Rielaborazione tabella di Veneto Agricoltura*

Il calcolo del leverage non risulta sensato, poiché le cooperative presentano un basso grado di patrimonializzazione, e quindi il rapporto tra mezzi di terzi e patrimonio netto risulta sproorzionato. La tendenza negli anni è comunque quella di un maggiore utilizzo del capitale di terzi, poiché se dal 2011 al 2012 il trend è in discesa; dal 2012 al 2016 quest'ultimo torna prevalentemente in salita. La situazione rimane comunque altalenante, e ciò fa intuire che i numeri in questo caso siano influenzati per lo più da qualche impresa di grande dimensione. In ogni caso, come precedentemente analizzato, le imprese rimangono di gran lunga dipendenti dal capitale di terzi piuttosto che dal capitale proprio.

L'incidenza della gestione non caratteristica nel caso dell'ortofrutticolo (utile netto su reddito operativo) risulta rilevante solo nel caso delle società che strutturalmente coprono le perdite mediante la gestione non caratteristica: questo rileva problemi strutturali all'interno di un settore, nel caso in cui questa pratica sia frequente. Ad eccezione di pochi casi, nelle OP Venete non risulta particolarmente rilevante.

### 1.3.2 – Efficienza gestionale

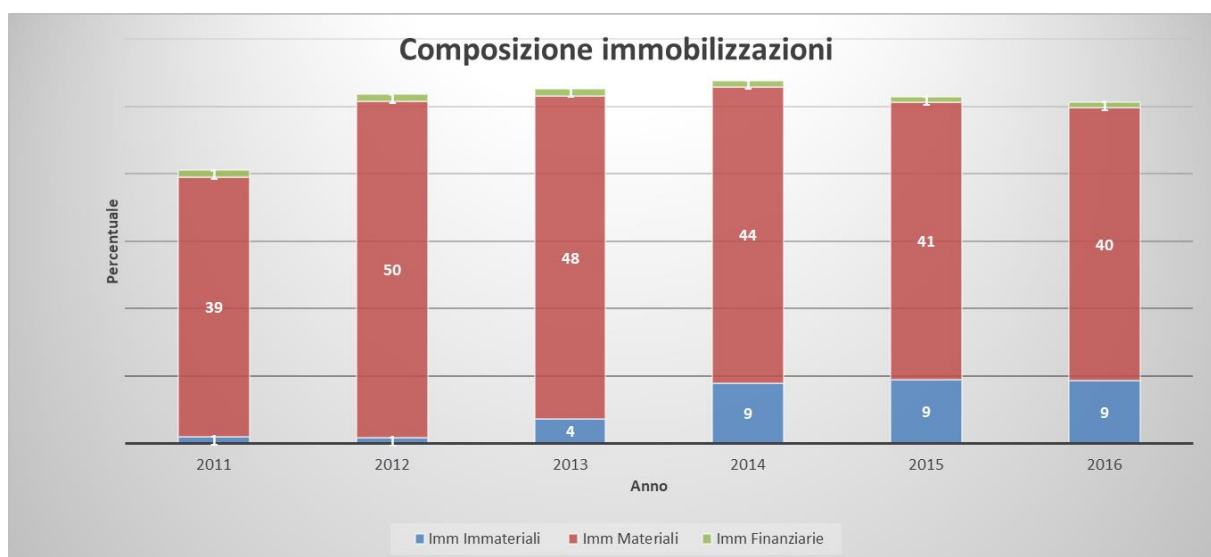
Come rapportato dall'Osservatorio Economico, risulta rilevante considerare alcuni indici di efficienza gestionale per poter applicare un'analisi più dettagliata delle OP. Questo capitolo servirà quindi per analizzare nel dettaglio le peculiarità che influenzano le performance in ogni regione di riferimento.

Il primo indicatore che verrà analizzato è dato dal rapporto tra reddito operativo della gestione caratteristica e valore aggiunto, e ci fa riflettere su come quasi la totalità del valore aggiunto

venga utilizzato per remunerare i fattori interni (circa il 94% nel 2016): il lavoro, e molto più frequentemente i fattori produttivi fissi. Durante l'anno di riferimento, infatti, questo indice è pari al 6%. Questo rende un'idea chiara sul fatto che le imprese in questione non riescano a produrre un surplus di valore che riesca a remunerare adeguatamente le produzioni dei soci, dopo aver coperto i costi operativi. Tra i due tipi di costo (lavoro e fattori produttivi fissi), il ruolo più importante viene svolto proprio da questi ultimi. Alla base di questo fatto vi è il motivo per il quale talune OP sono costituite, ossia l'aumento di investimenti proprio in fattori produttivi fissi.

La produttività del lavoro è intesa come rapporto tra valore aggiunto e costo del personale, e rappresenta l'efficienza in termini di copertura del costo del lavoro. Risulta piuttosto consolidata, attestandosi attorno all'1,27% (in media, nel periodo 2011 - 2016).

L'indice patrimoniale-finanziario, inteso come la capacità di un'azienda di ottenere un certo livello di equilibrio strutturale, viene soppesato attraverso indici di solidità patrimoniale, e di misurazione dell'attivo immobilizzato.



Fonte: Rielaborazione tabella di Veneto Agricoltura

Da questa tabella possiamo osservare una crescita dell'attivo immobilizzato fino all'anno 2014, seguita da una lieve decrescita (-1,53%), riguardante principalmente le immobilizzazioni materiali, poiché nel caso del veneto le immobilizzazioni finanziarie hanno raggiunto al massimo una media di circa 100.000 nel periodo considerato. La struttura modesta di queste ultime lascia intuire che le OP non facciano massiccio uso degli investimenti finanziari a lungo termine. L'aumento piuttosto importante avvenuto durante l'ultimo anno (+12%), che segna una controtendenza rispetto a tutto il periodo, è essenzialmente dovuto alla capitalizzazione di crediti a lungo termine da parte di una singola grande azienda del settore, che nell'ultimo anno ha aumentato le proprie immobilizzazioni finanziarie del 39%. Si delinea, ad ogni modo, una tendenza ad investire maggiormente in

immobilizzazioni immateriali, tra le quali figura, come segno di miglioramento dei relativi investimenti negli anni, una maggiore spesa in ricerca e sviluppo.

L'indice di auto-copertura delle immobilizzazioni appura la difficoltà delle OP di finanziare le immobilizzazioni con il capitale proprio, registrando uno 0,2 di media nel periodo 2011 – 2016. Solo le OP alle quali appartiene un attivo immobilizzato di modesto importo registrano alti valori di auto-copertura e di copertura globale (capitale proprio + passività a medio – lungo termine) delle immobilizzazioni, poiché non in possesso di immobilizzazioni materiali, o comunque rappresentative di una realtà consolidata da anni e con immobilizzazioni completamente ammortizzate.

L'indice di rigidità degli impieghi, tranne che per l'annualità del 2013, rimane sempre intorno al 30% in tutto il periodo di riferimento: questo può indicare il fatto che gli investimenti in immobilizzazioni del settore negli anni si siano mantenuti stabili, poiché il loro valore tendenzialmente dovrebbe scendere, tenendo conto dei vari relativi ammortamenti. Nell'ultimo anno possiamo osservare, invece, un aumento considerevole dell'elasticità degli impieghi, a dimostrazione che le imprese operanti in questo settore abbiano un fabbisogno prevalente di liquidità; quest'ultimo viene soddisfatto, generalmente, dai conti corrente tenuti presso le banche.

L'indice di disponibilità del settore, che è pari a 0,86; rileva che non vi è un equilibrio finanziario di breve periodo; e questo lo conferma anche l'indice di liquidità primaria, che in media si attesta intorno allo 0,06. Questo indice rileva una criticità nel settore: presentando generalmente molte rimanenze, infatti, nel caso in cui non si riuscisse a trasformarle in liquidità piazzando nel mercato la produzione necessaria, i problemi di solvibilità di una di queste grandi aziende potrebbero influenzare tutto il settore.

Ma, alla stregua del fatto che le passività a breve siano costituite anche dai debiti verso i soci per i conferimenti, un valore così basso dell'indice nel caso di alcune aziende risulta essere normale. Queste, infatti, non potrebbero finanziare i debiti a breve così costituiti senza aver prima ricevuto una valorizzazione di questi prodotti conferiti dai soci.

#### 1.4 – Confronti tra regioni

Dopo aver analizzato nel dettaglio le performance dell'agglomerato delle OP a livello regionale per il Veneto, verrà attuato un confronto per cercare di comprendere le peculiarità tipiche delle varie regioni, quali le caratteristiche strutturali, produttive e altro.

Operando un confronto tra le varie situazioni, l'Emilia-Romagna è la regione che presenta il primato in termini di fatturato: quest'ultimo ammonta ad 1,03 miliardi di euro, ottenuto da 19 OP presenti nella regione durante tutto il periodo di riferimento; e ha registrato negli ultimi sei anni un trend in costante crescita. Questo perché in Emilia-Romagna la situazione delle OP si



è particolarmente consolidata nel tempo: 11mila sono le aziende ortofrutticole che si sono riunite in OP durante gli anni. Nel 2016, inoltre, questa regione ha ricevuto ingenti aiuti dall'Unione Europea grazie all'importanza delle OP al suo interno: circa 70 milioni per incoraggiare investimenti per l'innovazione delle imprese; per le spese di sistema (studi di mercato ecc.); per azioni di prevenzione e gestione della crisi. Inoltre, l'Emilia-Romagna presenta una percentuale di aggregazione molto elevata (circa il 50% dei produttori), anche a confronto della media nazionale e di quella dell'Unione Europea, che si aggirano sul 30% (Uff. stampa Emilia-Romagna, 2017).

Segue la Campania, che con un totale di 15 OP registra 362 milioni di euro, e il Veneto, con 329 milioni. Dati piuttosto significativi li possiamo ottenere grazie ai ricavi medi per OP: l'Emilia-Romagna segna circa 51,6; seguita dal Veneto con 29,9 milioni ed infine dalla Campania con 23,8 milioni. Tra queste regioni, il Veneto registra la miglior percentuale di crescita dei ricavi medi rispetto al 2015, indicando un miglioramento del proprio collocamento della produzione.

Le performance ottenute dall'Emilia-Romagna sono state raggiunte, oltre che per le condizioni del territorio particolarmente favorevoli a diversi tipi di coltivazione, anche grazie al livello d'esperienza raggiunto dalle OP. Pertanto, durante gli anni sono state capaci di organizzarsi in maniera efficiente, e a riunirsi a loro volta nelle AOP, anche insieme a grandi imprese appartenenti ad altri stati europei (come la Francia) (Chiarini R., 2017). Questo tipo di grandi associazioni presenta, inoltre, un elevato valore di costi totali e costi medi, determinato da una così elevata aggregazione di OP: nel 2016 i costi totali hanno raggiunto, infatti, l'1,1 miliardi di euro, in lieve diminuzione rispetto al trend di crescita che li ha caratterizzati fino al 2015 (-0,96%). Ciò è dovuto essenzialmente ad un'unica grande azienda, che durante questa annualità ha praticato le attività di una sola divisione, poiché ha portato gli altri rami d'azienda all'interno di una nuova OP. Tuttavia, questa OP attualmente in termini dimensionali è assimilabile alle altre OP, poiché prima presentava le caratteristiche di una grande azienda industriale. Malgrado ciò, quindi, la crescita delle altre OP ha permesso al settore all'interno dell'Emilia-Romagna di crescere comunque al ritmo degli anni precedenti, e il disconoscimento da OP di questa impresa non ha particolarmente influito nelle performance della regione. Se ne è comunque tenuto conto per una questione di confrontabilità con gli anni precedenti, poiché è sempre stata, come precedentemente accennato, di fondamentale importanza all'interno dell'Emilia-Romagna. Inoltre, ne è stato tenuto conto poiché per la maggioranza degli anni nel periodo (ossia fino al 2016) la nuova OP era una cooperativa già operante sul mercato, e quindi non sarebbe sensato proporre nel campione la nuova OP di cui fa parte.

Questa è un'altra dimostrazione della convenienza nell'adottare la forma di OP: nel caso considerato, infatti, un ramo dell'azienda legato alle produzioni fresche non conseguiva i risultati desiderati. Quindi, quest'azienda ha deciso di unire l'unico ramo che conseguiva valori di fatturato elevatissimi (quello dei surgelati), alla sua nuova OP in collaborazione con altre cooperative. La "vecchia" cooperativa rifornisce, quindi, la neonata OP con prodotti freschi.

Introdotta questo caso a titolo esplicativo, verranno analizzati i costi medi per OP: questi raggiungono nell'Emilia-Romagna circa i 68 milioni. Logicamente questo non accade anche nel caso del Veneto e della Campania: in queste regioni i costi medi per OP non raggiungono neanche la metà di quelli per l'Emilia (raggiungono circa 26 milioni di euro).

Un buon proxy per analizzare l'efficienza operativa delle aziende, oltre che nel dettaglio anche a livello settoriale, può essere tramite il ROS. Questo tiene conto, infatti, del volume dei ricavi di vendita in rapporto al reddito operativo (differenza tra valore della produzione e costi prettamente di produzione, ossia al netto di ammortamenti e accantonamenti). L'efficienza qui intesa si riferisce quindi al rapporto tra i fattori produttivi impiegati e la loro valorizzazione attraverso i ricavi di vendita. L'Emilia-Romagna anche in questo caso rimane la prima tra le regioni (segnando lo 0,59%); mentre la Campania, con un valore pari a 0,29%, resta l'ultima in termini di performance tra le tre regioni. Il valore medio del periodo di riferimento, invece, pone in testa il Veneto, con un R.O.S. pari in media a 0,75%; e il raggiungimento di una controtendenza nell'ultimo anno, poiché durante il 2014 e 2015 superava il R.O.S. dell'Emilia-Romagna.

In termini di efficienza gestionale, invece, dopo gli ultimi anni di insicurezza del mercato nei confronti dei prodotti agricoli campani, le OP segnano una forte ripresa, segnando nel 2015 un +98,3% nel reddito operativo della gestione caratteristica, anche se nell'ultimo anno di riferimento queste ottengono una controtendenza (-9,7%). Il Veneto, invece, segna un importante calo (-24,4%), e l'Emilia-Romagna presenta, come negli altri casi, la situazione migliore, ossia un aumento del ROGC del 6,6%.

Le performance Campane da questo punto di vista sono dovute essenzialmente ad una maggiore presa di posizione delle OP nei confronti delle vicende che hanno segnato il crollo del relativo mercato ortofrutticolo nell'ultimo periodo: lo scandalo della Terra dei Fuochi. Per rassicurare il consumatore, infatti, hanno richiesto una mappatura dei terreni e delle acque, ed un'analisi dei prodotti da parte dei laboratori di un'università; e tutto ciò è avvenuto a spese delle OP (Italia Ortofrutta Unione Nazionale, 2013).

Soffermandoci invece su un'analisi patrimoniale – finanziaria, possiamo osservare che l'attivo immobilizzato materiale per l'Emilia-Romagna si aggira intorno ai 317 milioni di euro,

mentre Veneto e Campania raggiungono la cifra di rispettiva di 51 milioni e 39 milioni di euro, denotando una lieve tendenza al disinvestimento nelle immobilizzazioni rispetto agli anni precedenti per tutte e tre le regioni.

L'Emilia-Romagna presenta gli impieghi maggiormente rigidi: il relativo indice si attesta a 43,8%; segue il Veneto con il 28,6% e la Campania, che dimostra di avere una struttura molto elastica a confronto delle altre regioni, si ferma sul 22,7%. Negli anni si può assistere, comunque, ad un aumento nell'elasticità degli impieghi, poiché tendenzialmente in tutte le regioni l'indice di rigidità decresce.

## **CAPITOLO 2 – Indicatori di performance**

All'interno di questo capitolo, tramite alcuni indici, ci si pone la finalità di sottolineare la presenza di certe determinanti di performance che influiscono sull'andamento delle OP ortofrutticole, quali, ad esempio, caratteristiche gestionali e strutturali.

L'analisi sarà così strutturata:

- Il primo sotto-capitolo relativo all'analisi vera e propria (non considerando, quindi, la metodologia) riguarderà una prima suddivisione del campione di OP per performance, con relativa descrizione delle determinanti che influenzano le OP che hanno ottenuto i valori più alti rispetto a tutte le altre;
- Il focus del secondo sotto-capitolo riguarderà prevalentemente le strategie che hanno attuato le OP per tenersi competitive nel mercato, e che sussistono nel maggior numero di casi presenti nel gruppo della maggiore valorizzazione. Saranno inserite quindi le determinanti che appariranno come maggiormente correlate con le performance.
- Il terzo sotto-capitolo riguarderà, invece, il contrario: quelle determinanti, quindi, che in qualche modo influenzano in modo negativo l'andamento dell'organizzazione;
- Infine, l'ultimo sotto-capitolo descriverà le particolarità nei due gruppi di OP suddivise per performance, tramite l'analisi di taluni indici utili a questo scopo.

### **2.1 – La metodologia**

Il report sulla cooperazione nel comparto ortofrutta redatto dall'Osservatorio Economico Nazionale per la cooperazione agricola, porta alla luce certe criticità nell'analisi di bilancio delle cooperative (nelle nostre regioni di riferimento la maggior parte di queste è riferibile ad OP). Ad esempio, nel caso in cui si dovessero considerare indici di redditività, teoricamente andrebbero distinte le OP costituite sotto forma di cooperative da quelle sotto la forma di

società di capitali: per le prime, l'utilizzo di uno di questi indici ci porta ad un valore indicativo della capacità di reinvestimento delle risorse tramite accantonamento degli utili a patrimonio. Questo perché parte degli utili viene inglobata nel valore della liquidazione dei conferimenti, ed è quindi contabilizzata come costo (valore aggiunto remunerativo per i prodotti dei soci). Nel caso della società di capitali, invece, questa tipologia di indice avrà tutt'altro significato, indicando, quindi, la profittabilità delle aziende rispetto al fatturato (utile netto/fatturato).

In questa parte dell'elaborato, però, verranno considerate principalmente le OP costituite sotto forma di cooperativa, poiché per l'analisi successiva sono a disposizione quasi solamente i bilanci delle OP costituite sotto questa forma.

Le metodologie che verranno usate, quindi, saranno più specifiche di quelle che sono state precedentemente utilizzate per l'analisi generale delle OP venete, e prevedranno specifiche forme al fine di suddividere i vari tipi di OP. Dopo aver contestualizzato quindi le imprese nelle varie regioni di riferimento per avere un'idea più chiara delle specificità di ogni diversa regione, le aziende saranno suddivise in più categorie.

Per categorizzarle, quindi, servirà prendere come punto di riferimento un indice di interesse, e calcolarne la mediana nel benchmark di imprese: questa servirà a suddividere le imprese in due tipologie di performance. L'osservatorio economico, ad esempio, ha preso come indice di riferimento quello relativo alla produttività aziendale (valore aggiunto/costi del personale). La metodologia che verrà utilizzata in questo elaborato, però, sarà quella di Veneto Agricoltura; perché per la loro particolare natura le OP potrebbero presentare costi del personale nulli, qualora il fattore lavoro sia interamente riferibile alle sole cooperative costituenti, e non alla OP stessa, come nel caso che verrà analizzato più frequentemente, ossia le cooperative di secondo grado. E questo può accadere spesso in quanto molte volte le cooperative si riuniscono per la commercializzazione del prodotto più che per la relativa produzione, e quindi presenteranno dei costi per il lavoro di modesta entità. Nel caso del settore ortofrutticolo ciò risulta ancora più verosimile, poiché il fine delle OP previsto dall'Unione Europea è proprio quello del piazzamento nel mercato delle produzioni delle cooperative, e la gestione della parte amministrativa. Ciò avviene poiché la struttura così formata presenta figure maggiormente competenti al suo interno, richieste molte volte dalla legislazione in quanto si ha a che fare con un'impresa di medie-grandi dimensioni. La produzione, quindi, rimane in mano alle singole cooperative la quasi totalità delle volte (anche se l'acquisto della materia prima avviene, ovviamente, tramite l'OP). Di conseguenza, a differenza del report dell'Osservatorio Economico, verrà fatto riferimento a quest'altra metodologia poiché il più

delle volte questi provocano valori estremamente elevati dell'indice di produttività, e non esplicativi dell'attuale situazione in cui versa l'azienda.

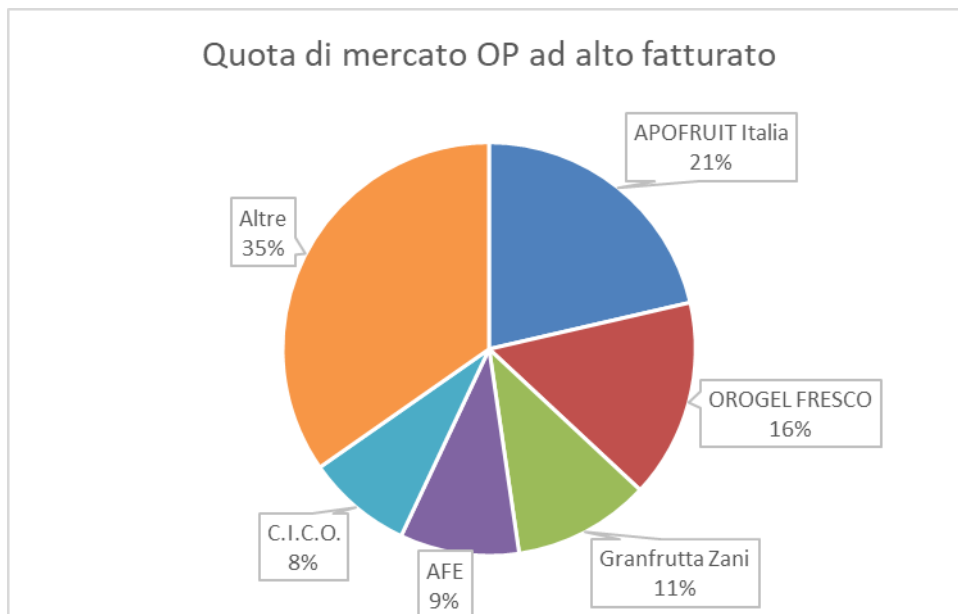
Sulla base di quanto esposto, quindi, verrà considerato quale indice per la produttività aziendale, che rimane pur sempre un buon proxy per la performance aziendale, l'indice di valorizzazione (report OP ortofrutticole Veneto Agricoltura, 2015), calcolato come rapporto tra valore aggiunto e valore della produzione. Questa scelta è stata operata perché i costi delle materie prime sono una componente prevalente dei costi all'interno delle OP, e quindi queste risultano tanto più performanti quanto più riescono a valorizzare la produzione dei soci tramite la vendita, ossia tanto più riescono ad ottenere un margine al netto di questi specifici costi. È un indice di primaria importanza, in quanto è correlato anche ad aspetti reddituali, finanziari e strutturali dell'impresa, e quindi da questo se ne può trarre una performance pressoché globale. Le OP che presentano una bassa percentuale sostenuta durante gli anni, infatti, avranno basse probabilità di sopravvivenza all'interno del mercato, poiché non risulteranno capaci di conseguire un'adeguata valorizzazione delle produzioni dei soci.

### 2.2.1 – Il campione

In seguito verranno descritte maggiormente nel dettaglio quali siano le differenze principali negli indici di maggiore rilievo all'interno dei due gruppi; per ora, invece, verrà introdotta la composizione del campione di OP.

L'Emilia-Romagna si conferma una regione caratterizzata da un contesto molto competitivo, ma ciò risulta ovvio, considerando che questa risulta essere la regione con maggiore VPC tra le tre. Anche il Veneto si dimostra una regione con molte imprese all'avanguardia al suo interno, presentando anch'essa una spaccatura di circa metà OP distribuite all'interno dei due gruppi; proprio come l'Emilia-Romagna. Considerando come proxy l'attuale indice che stiamo analizzando, invece, la Campania presenterebbe, in percentuale, il maggior numero di imprese in una regione presenti nel gruppo a minor valorizzazione

Una prima metodologia di suddivisione per performance riguarderà gli aspetti che accomunano le OP che condividono un'elevata valorizzazione. Dividendo, quindi, tutte le imprese oggetto del campione tramite l'utilizzo di questa metodologia, otterremo un campione che sarà costituito da 47 OP operanti nelle tre diverse regioni, e che quindi presentano situazioni molto differenti tra loro. Le differenze nell'efficienza gestionale di queste due categorie così formatesi, infatti, come verrà analizzato, sono assai elevate. Una di queste differenze si denota nelle classi di fatturato: le OP facenti parti del gruppo a maggiore valorizzazione, infatti, presentano una quota di mercato, come ci si aspetta, di molto maggiore rispetto alle altre. La situazione, quindi, si presenta in questo modo:



*Fonte: mia elaborazione su dati Telemaco*

### 2.2.2 Prime osservazioni

Come si può osservare, inserendo solo le prime cinque imprese del gruppo ad alta valorizzazione, poiché altrimenti il grafico si presentava troppo frammentato, 5 OP su 23 rappresentano il 65% della quota di mercato per questo gruppo. Sono state differenziate, quindi, le OP con maggiore fatturato poiché sono presenti dei dati interessanti a riguardo. La prima analisi in questo capitolo riguarderà, quindi, ciò che caratterizza queste aziende, che riescono ad ottenere un fatturato così elevato operando comunque in un mercato nel quale la prevalenza delle imprese è di tipo medio-grande. Pertanto, verrà operata una prima osservazione: le cinque imprese con maggiore fatturato sono tutte dell'Emilia-Romagna. Negli anni, quindi, a partire dalla riforma, si può confermare che sia stata la regione che ha avuto una maggiore crescita di queste cooperative al suo interno.

Questa crescita nel numero di cooperative costituenti delle varie OP, ha portato queste ultime ad ottenere un alto VPC; e di conseguenza alti contributi comunitari, che hanno portato ad un aumento considerevole dei ricavi. Da questi primi aspetti considerati si può evincere come proprio la dimensione aziendale con la quale una OP opera si possa considerare come un vero e proprio indicatore di performance, poiché questa è direttamente correlata agli aiuti comunitari, e quindi ad una capacità di spesa più che proporzionale rispetto alle dimensioni. Questo perché i ricavi così ottenuti non sono stati procurati attraverso rielaborazione o vendita di merci per le quali precedentemente sia stato sostenuto un costo; ma risultano, invece, come un rimborso spese per quanto riguarda quelle sostenute e indicate nel programma operativo. Si può notare, inoltre, che le aziende migliori in termini di fatturato siano tutte sotto la forma di cooperative; tuttavia, non si può trarre la conclusione che questa sia una determinante di

performance, poiché anche alcune s.p.a. hanno ottenuto ottimi risultati, ma magari in termini dimensionali minori. Una caratteristica in comune tra tutte queste aziende di grande dimensione è la crescente spesa in ricerca e sviluppo, specialmente per quanto riguarda l'innovazione varietale. Risulta essere una componente di spesa vantaggiosa poiché, vista la sempre crescente concorrenza riguardante certi specifici prodotti a livello europeo; e, considerato che ovviamente la nuova normativa riguarda l'espansione di tutto il mercato europeo; è avvenuta una contrazione nelle vendite di certi prodotti, come ad esempio il kiwi e le fragole, che vengono forniti in anticipo da altri paesi europei (per esempio la Spagna).

Un'altra dimostrazione, invece, della relativa efficienza gestionale, può essere provata dal fatto che queste aziende presentino i più elevati valori aggiunti presi dal campione: certo, cifre di questo genere (nel range tra gli 8 milioni fino ai 43 milioni; a confronto con le altre aziende, che raggiungono al massimo i 7 milioni) possono essere raggiunte solo tramite un elevato volume dei ricavi; ma comunque questa può essere considerata la prova che queste aziende riescano più di altre a valorizzare la propria produzione, soprattutto operando economie di scala. L'indice di efficienza, invece, si attesta generalmente al di sotto della media: ciò significa che l'ottenimento di un così elevato valore aggiunto debba essere usato per remunerare il personale che ha lavorato per la OP in misura piuttosto elevata: l'incidenza dei costi per il personale sui ricavi, infatti, raggiunge valori piuttosto elevati anche per essere delle OP facenti parte del gruppo a maggiore valorizzazione.

Le caratteristiche che contraddistinguono questo gruppo di OP le vedremo in seguito, quando si osserveranno le differenze nei valori medi degli indici dei due gruppi. Per ora il focus ricadrà sulle sole determinanti di performance. Diminuendo il focus di questa lente su tutte le OP del gruppo in analisi, infatti, si potrà assistere alle situazioni più disparate: OP che presentano elevati livelli d'indebitamento contro OP che fanno un prevalente uso del capitale proprio; o ancora imprese con una struttura maggiormente elastica o rigida. Le determinanti di performance quindi, non sono molto riscontrabili sulla struttura organizzativa di una certa azienda, perché ci sono casi in cui certe OP, pur presentando una struttura simile a quella delle OP che presentano indicatori di performance maggiormente elevati, ottengono scarsi risultati.

### 2.3 – Determinanti del gruppo a maggior valorizzazione

Considerata già alla base la grande dimensione media delle OP; coloro che hanno ottenuto maggiori performance in termini di risultati sono le OP che si sono riuscite a mantenere maggiormente 'al passo coi tempi'. L'andamento di questo tipo di mercato, infatti, è piuttosto incerto, e caratterizzato anche, come elementi distintivi, da eventi straordinari che ne minano l'andamento dei prezzi, caratterizzati da un'altissima volatilità. Per cercare di ovviare a questa

caratteristica, le OP presenti nel mercato cercano di assicurarsi la produzione di un'ampia varietà di ortaggi e frutta, ma comunque molte volte ciò non risulta essere sufficiente per resistere ad un andamento simile di mercato; ma, come è stato introdotto, uno dei motivi di decisione nell'istituzione di queste organizzazioni è proprio quello di dare maggiore stabilità al mercato. Quindi nel tempo le varie organizzazioni si evolvono, e si adeguano alle richieste sempre più esigenti dei consumatori: si assisterà spesso, quindi, alla chiusura di determinate imprese che producevano un determinato prodotto, ormai offerto a minor prezzo da altri paesi, e che non si sono riuscite a riconfigurare nella produzione di altri tipi di ortofrutta; oppure all'entrata in diverse OP, già esistenti nel mercato, di nuovi produttori. Le OP che stiamo analizzando, comunque, essendo rimaste all'interno del mercato per diversi anni, sono riuscite a trovare diverse soluzioni per assicurarsi una sempre maggiore quota di mercato; e questo vale anche per quelle a minore valorizzazione. Ciò che le distingue possono essere proprio certe particolarità che aumentano la remunerazione nella vendita dei prodotti. Tra queste si può affermare che un elemento comune tra molte delle imprese con maggiore valorizzazione sia la ricerca di colture con il minimo impatto ambientale. Questo tipo di ricerca è stato avviato molto recentemente, poiché, prima della nascita delle OP, i vari produttori agricoli affidavano la ricerca per l'innovazione e lo sviluppo ai vari enti pubblici incaricati. Con le nuove possibilità emerse grazie alle OP, invece, il posizionamento strategico di questo tipo di impresa si è indirizzato maggiormente alla scoperta di nuovi orizzonti; visto che molti dei segmenti di mercato tradizionale erano in decadimento. Il burrascoso rapporto con le GDO, quindi, ha portato le OP ad attuare una maggiore apertura verso quelle che sono le richieste della clientela, e al loro uso come intermezzo per il piazzamento diretto della produzione. Con i canali usati fino ad allora, però, questo rapporto diretto con la clientela non poteva avvenire, poiché era intermediato proprio dalla GDO. Dopo una graduale apertura maggiore di varie imprese verso il canale Ho.Re.Ca. (ristoranti e simili), molto più redditizio, le OP che hanno saputo sfruttare meglio questo cambiamento di mercato hanno raggiunto dimensioni tali da potersi permettere di esportare (Latella M., 2017). Proprio per questo hanno dovuto adeguare la propria produzione ad esigenze molto diverse da quelle dei consumatori italiani (che comunque a loro volta hanno cambiato gusti nei propri consumi) (Galardo S., 2017). Ed è proprio questo il motivo per cui alcune delle OP in analisi hanno adottato lo sviluppo della propria produzione con il metodo di produzione biologico, che ha visto la sua ascesa in tempi abbastanza recenti; ma, grazie al senso di etica e di responsabilità verso l'ambiente che è sempre più d'interesse condiviso, questo metodo ha avuto ultimamente sempre maggiori sbocchi di mercato. Grazie a questo nuovo tipo di produzioni, infatti, le OP che l'hanno adottato hanno raggiunto alti livelli di valorizzazione, ed anche nuovi mercati dove esportare.



Anche se, ovviamente, l'Europa rimane il principale sbocco di mercato della produzione ortofrutticola italiana; si sono aperti nuovi mercati al di fuori dell'UE; che, fino ad ora, guardavano con non molta fiducia le altre produzioni. Ciò è stato reso possibile anche da alcune congiunture favorevoli, che hanno permesso il raggiungimento di mercati emergenti quali quello cinese o indiano. In questo contesto risulta desiderabile essere in continua evoluzione anche in termini di comunicazione e marketing. Le OP con maggiori possibilità di crescita e che esportano di più, infatti, sono quelle Romagnole, che in media possiedono una personale pagina web con immagini delle proprie produzioni molto invitanti (un buon marketing mirato può far apparire come fresca anche la frutta congelata) (Vespa A., 2018) e diverse lingue in cui si possono tradurre queste pagine; ed un'area riservata ai soci: si presentano, quindi, decisamente 'user friendly'. Specialmente per quanto riguarda l'immagine del prodotto è stato constatato, inoltre, che durante il 2016 il packaging ha svolto un ruolo di fondamentale importanza (rapporto Ismea 2016). Insomma, appare sempre più evidente che le imprese che riescono maggiormente ad adeguarsi ad un mercato così poco tecnologico quale possa apparire l'ortofrutticolo, siano quelle che, invece, si sono riuscite a mantenere maggiormente aggiornate nel tempo anche in ambito tecnologico, a dimostrazione della sempre maggiore richiesta di innovazione al fine di ridurre gli impatti ambientali negativi.

Una svolta quindi da questo punto di vista è stato proprio l'aumento delle spese in ricerca e sviluppo intrapresi dalle OP; che prima, invece, erano caratterizzanti nelle società di capitali.

Le potenzialità di nuovi mercati esteri non sono però finora state sfruttate a pieno, poiché sono attualmente in corso delle guerre commerciali tra la Russia e gli Stati Uniti, che di fatto hanno coinvolto anche l'Europa (Aldinucci M., 2016). Quest'ultimo continente, però, almeno in questo comparto di riferimento, è riuscito ad ovviare a questi problemi creando consapevolezza in altri paesi oltreoceano della qualità delle produzioni che lo contraddistingue; e, malgrado vi siano ancora ingenti normative che limitano le esportazioni d'oltreoceano, ci si sta avviando verso un sempre maggiore coinvolgimento all'interno di mercati precedentemente quasi irraggiungibili. Proprio per questo fatto, certe imprese hanno organizzato delle vere e proprie reti logistiche avvalendosi della collaborazione di altre imprese europee, che sono diventate socie delle varie OP italiane in questione.

### 2.3.1 – Determinanti di performance negative

Un difetto nel considerare la mediana dell'indice di valorizzazione è che tra le imprese a minore o a maggiore valorizzazione, possono rientrare certe OP che hanno costi del personale completamente nulli, poiché, magari, per la gestione del personale si affidano alle sole imprese facenti parte della cooperativa, ma non assumono, invece, tramite la cooperativa stessa. Per cercare di ovviare a questo problema, verrà fatto riferimento anche ad altri

indicatori di performance, quali il valore aggiunto (ovviamente messo a paragone con la valorizzazione), per poter cercare di comprendere quali imprese facciano uso di politiche non molto redditizie. Con questa analisi si partirà, quindi, dalle imprese con più bassa valorizzazione, cercando determinanti che accomunino un po' nel complesso tutte le aziende con questa tipologia di performance. Tra le prime OP con minor valorizzazione si trovano, quindi, quelle che presentano un valore aggiunto minore del valore della produzione: queste OP, quindi, non riescono a coprire con i ricavi i costi necessari alla produzione, e non offrono di conseguenza una valorizzazione adeguata ai prodotti dei soci (che come è stato più volte sottolineato sono contabilizzati tra i costi della produzione).

All'interno di questo gruppo, come prima accennato, vi possono essere imprese che vi sono presenti per ben altri motivi rispetto alle performance non adeguate. Anche in questo caso, però, come analizzato dalla nota integrativa, la minore valorizzazione risulta in una qualche criticità di settore. Le OP in questione, infatti, pur cercando di rimanere attive nell'ambito ricerca e sviluppo, non riscontrano una condivisione rilevante tra i produttori associati, che preferiscono appoggiarsi a piattaforme esterne per la produzione piuttosto che investire di più per ampliare le relative produzioni. E questo porta ad uno spunto interessante per la disamina del mercato ortofrutticolo europeo: questa risulta, infatti, proprio come la conferma che mantenersi innovativi all'interno di questo mercato risulta determinante nelle performance. Infatti, la concorrenza sta crescendo a ritmo sostenuto in tutta Europa, e, come è stato appena dimostrato, le OP formate da imprese che acquistano materiali e materie prime all'esterno, evitando così spese per l'innovazione, non hanno la possibilità di crescita che presenta la loro controparte con maggiore valorizzazione.

Un'altra determinante di performance negative può essere associata ad un fattore puramente territoriale, e riguarda la Campania. Ciò, tuttavia, non risulta eccessivamente sorprendente, poiché bisogna tenere conto che la produzione ortofrutticola di questa regione è stata a lungo boicottata a causa dello scandalo de "la Terra dei fuochi" (Brusco M.L., 2013). All'interno delle pagine web delle varie OP possiamo trovare, infatti, che molte di queste si situino proprio al centro di una zona interessata da questo passato fenomeno, ossia la Piana del Sele; ma, attualmente, all'interno delle varie pagine web, queste OP, forse un po' per esorcizzare la paura che i consumatori hanno al riguardo delle loro produzioni, pubblicizzano proprio il fatto di risiedere e di produrre all'interno di quella Piana. Nello specifico, le OP che hanno subito una maggiore crisi negli anni sono state, quindi, quelle più presenti nei territori direttamente interessati dallo scandalo: si fa riferimento, quindi, specialmente del settore della quarta gamma, ossia ortaggi da insalata in busta; che in altre regioni, invece, presentano una considerevole redditività.

Un altro indicatore negativo di performance all'interno delle aziende a minore valorizzazione può essere il fatto di non aver diversificato i canali di distribuzione: all'interno delle note integrative delle OP analizzate, infatti, troviamo molti commenti relativi alla contrattazione con il solo sopracitato canale che ha il rapporto più contrastato con le OP, ovvero la Grande Distribuzione Organizzata. Se le OP con maggiore valorizzazione hanno fatto quindi uso anche di altri canali, quali la vendita diretta e il canale alberghiero-ristorativo; la maggioranza di queste OP contratta ancora prevalentemente con la GDO. In un periodo di stagnazione dei consumi come quello che si presenta attualmente, e di aumento dei prezzi delle materie prime, del quale risentono principalmente i singoli produttori; l'apertura verso un solo canale, tra l'altro così ostico come in questo caso, comporta, come si può osservare, una performance negativa.

Inoltre, è stata rilevata una sempre maggiore evidenza nel fatto che chi, al posto di accrescere la propria base sociale per produrre gli ortaggi e la frutta a cui non riesce a sopperire da solo, preferisce acquistare questi prodotti da fornitori esterni, è destinato ad una decrescita produttiva, poiché i prodotti in più non vengono considerati all'interno dei programmi operativi. E ciò è causa anche di minori investimenti in nuovi impianti, e quindi una qualità che si attesta sempre sullo stesso livello delle proprie produzioni, senza mai evolversi, e senza seguire quindi l'evoluzione generale di questo tipo di produzioni nel resto d'Europa. Questo problema viene riscontrato principalmente nelle OP dell'Emilia-Romagna. All'interno, quindi, di una regione che presenta delle performance invidiabili, possiamo osservare che vi sono delle criticità piuttosto importanti.

Vi è però un segnale positivo all'interno delle note integrative di queste aziende, che è nella quasi totalità dei casi la sempre più emergente spesa in ricerca e sviluppo: come si è potuto precedentemente osservare, infatti, a questo tipo di spesa corrisponde quasi sempre, almeno per quanto riguarda OP con compagine societaria molto allargata, ad una performance positiva.

#### 2.4 – Risultati reddituali nei due diversi gruppi

Le prime evidenze riguardanti le caratteristiche dei due diversi gruppi si possono trarre osservando l'andamento del valore aggiunto: mentre il primo gruppo, ossia quello a maggiore valorizzazione, ottiene un valore aggiunto medio di 6,7 milioni; per il secondo gruppo questo si aggira intorno ai 0,7 milioni: una differenza piuttosto degna di nota, ma che viene per lo più giustificata dalle diverse caratteristiche dimensionali medie all'interno dei due gruppi. L'influenza della capacità di commercializzazione dei prodotti conferiti dai soci la si può confermare anche da questo fatto: le imprese che riescono maggiormente a valorizzare questa

produzione, infatti, generalmente sostengono la minore incidenza per i costi delle materie prime sui ricavi (in media il 70%); mentre, per quanto riguarda l'altro gruppo di OP, queste sostengono in media il 94% di costi delle materie prime in relazione ai ricavi. Viceversa, le OP a maggiore valorizzazione sostengono il 14% dei costi per il personale in relazione ai ricavi, mentre il gruppo a minor valorizzazione non sostiene neanche il 2%. La spiegazione di questo fatto può ricollegarsi pur sempre alla dimensione, ma anche a fattori di efficienza produttiva. Le imprese a maggior valorizzazione, infatti, sono di gran lunga maggiormente intensive sul lavoro della loro controparte, e questo può risultare utile per comprendere l'importanza del fattore lavoro all'interno delle OP in generale.

Ponendo il focus sugli indici di redditività, invece, verranno alla luce i fatti che maggiormente confermano che una struttura organizzativa più ramificata permette di ottenere buoni risultati. Analizzando questo tipo di indici, inoltre, si può chiarire maggiormente l'efficacia che ha l'indice preso come punto di riferimento nel suddividere le OP in diversi gruppi di performance. Anche in questo caso infatti coloro che ottengono un indice di valorizzazione più elevato hanno maggiori risultati. In termini di ROA, infatti, mediamente durante il 2016 hanno ottenuto l'1,54%, rispetto al 0,44% dell'altro gruppo; per quanto riguarda il ROS, coerentemente con quanto appena analizzato, il primo gruppo ha ottenuto lo 1,33%; mentre il secondo lo 0,25%. Se, infatti, è vero che le cooperative a maggior valorizzazione hanno ottenuto un totale attivo e dei ricavi più totali più elevati (che si trovano al denominatore degli indici in questione); è anche vero che queste hanno saputo, per l'appunto, ottenere un maggiore valore dalle produzioni in loro possesso. Quindi, per lo meno prima di considerare oneri finanziari ed imposte, hanno ottenuto un maggiore reddito in percentuale rispetto ai rispettivi denominatori di riferimento.

Questa capacità di saper sfruttare maggiormente la produzione conferita dai soci può anche essere dovuta all'esperienza: quelle che registrano maggiori performance, infatti, sono le OP ben strutturate, che possiedono al loro interno un alto numero di impieghi; e che operano dal mercato da più tempo, sapendo così muoversi con più agilità all'interno di questo.

Ciò è dimostrato anche dall'incidenza dei costi del personale: a dimostrazione che le OP che hanno nel loro organico un maggior numero di lavoratori, presentano un grado più alto di organizzazione, e in questo specifico caso, dati i risultati, anche una maggiore redditività.

Le OP di maggiore dimensione, inoltre, si dimostrano quelle che detengono un numero più elevato di rigidità degli impieghi. Una diretta conseguenza di ciò è che questa tipologia di OP presenta un minore indice di rotazione degli impieghi; e anche una struttura del debito maggiormente consolidata.

Questo comporta degli oneri finanziari più elevati (ROD), ma ciò risulta essere normale, poiché per finanziare delle strutture con una composizione così rigida sarà ovvio che richiederanno prestiti di maggiore consistenza. Ma il dato preoccupante si registra solamente nelle OP con una struttura meno rigida: in certi casi il ROA è minore del ROD (in media  $0,44\% < 0,5\%$ ); e ciò dimostra una scarsa capacità di copertura finanziaria. Al contrario, le OP maggiormente strutturate, invece, riescono a coprire generalmente gli oneri finanziari con la gestione operativa; a prescindere, quindi, dall'utilizzo delle fonti di finanziamento. Ottengono, quindi, in media nel periodo di riferimento un R.O.A. prevalentemente maggiore del R.O.D., ottenendo così un valore medio pari a  $1,54\% > 1,23\%$ , dimostrando così di operare in modo proficuo nel mercato anche richiedendo molti finanziamenti.

Una prima particolarità, invece, la si può riscontrare osservando l'indice di auto copertura delle immobilizzazioni: le OP a minor valorizzazione, e quindi con meno rigidità di struttura, dimostrano di riuscire a far fronte, malgrado la minor capitalizzazione rispetto all'altro gruppo, alla copertura mediante capitale proprio delle relative immobilizzazioni. Questo è un altro motivo per il quale le OP a maggiore valorizzazione fanno un elevato uso dei finanziamenti: essendo cooperative, infatti, i conferimenti dei soci consistono in materie prime più che in capitale proprio; e il valore di questo indice, che per il primo gruppo si attesta al di sotto dell'1%, risulta essere la dimostrazione del fatto che l'uso del capitale proprio per finanziare una struttura così rigida non è sufficiente in questo caso. Non si può operare un confronto, invece, per quanto riguarda l'indice di copertura globale delle immobilizzazioni, ma si può affermare che tenendo conto dei debiti a medio lungo termine le OP a maggior valorizzazione riescono tranquillamente a coprire il valore delle proprie immobilizzazioni: l'indice è infatti pari a 1,27. Il paragone non può essere attuato perché la situazione di capitalizzazione dei due gruppi di imprese è troppo diversa al loro interno.

Un'altra contraddizione può essere ricavata analizzando l'indice di disponibilità: malgrado entrambi i gruppi facciano elevato uso dei debiti commerciali, infatti, solamente il gruppo a minor valorizzazione riesce a coprire questi tramite l'attivo circolante, poiché presenta una struttura maggiormente elastica rispetto all'altro gruppo. Il relativo indice di disponibilità, infatti, in quest'ultimo caso si attesta a 1,5; mentre per quanto riguarda l'altro gruppo a 0,93.

Per quanto riguarda questo indice al netto delle rimanenze, la situazione rimane a vantaggio delle OP a minor valorizzazione: queste presentano un indice pari a 0,17; contro i 0,09 delle OP a maggiore valorizzazione. Il valore di questo indice è ancora più significativo, poiché è la conferma del fatto che le OP a minor valorizzazione, operando con una struttura maggiormente elastica, riescono a far fronte con mezzi più adeguati ai debiti a breve termine.

# CONCLUSIONE

Il campione di imprese finora analizzato è stato fondamentale per introdurre un settore così vario al suo interno quale l'ortofrutticolo. Anche se sono state esaminate solamente tre regioni, sono risultate molto significative per questa analisi, e da queste si sono potuti ricavare tutti gli elementi necessari al fine di trattare questo argomento. Da questi elementi si può quindi concludere che in un contesto così incerto, e caratterizzato da molti fattori che ne potrebbero influenzare l'andamento, il raggiungimento di un'OCM poteva essere pensato solo attraverso nuovi mezzi. Questi sono stati regolati in modo che permettessero il raggiungimento di accordi a livello dei produttori europei per far fronte proprio a queste problematiche, che influenzano il settore in questione da molti anni. Durante il periodo di riferimento, come si è potuto fino ad ora osservare, le varie OP presenti nel mercato da molto tempo si sono trasformate, adattandosi così alle varie caratteristiche strutturali che abbiano considerato come le più adeguate per garantirsi la sopravvivenza: alcune ci sono riuscite, altre si sono dovute accorpate ad OP più grandi, o hanno fallito. All'interno di questo elaborato sono state proprio analizzate queste caratteristiche strutturali, agganciando le decisioni di queste organizzazioni ai tempi, e quindi contestualizzandole all'interno di questo settore in continuo cambiamento. L'efficacia di questa riforma la si può dedurre da certi fatti rilevanti avvenuti nell'ultimo anno, come ad esempio il record nelle esportazioni dell'agroalimentare italiano; o il sempre maggiore clima di fiducia presente tra gli operatori, che spendono tramite queste OP una sempre maggiore quota in ricerca e sviluppo; spesa che, come precedentemente si è potuto osservare, non trovava molto spazio all'interno delle singole cooperative. Nel complesso, quindi, malgrado il settore agroalimentare complessivo sia in perdita durante l'ultimo anno di riferimento, ossia il 2016, si assiste ad un generale clima di miglioramento e ad una sempre maggiore attenzione nelle richieste del consumatore. Con quest'ultimo, infatti, tramite le OP i produttori hanno un rapporto sempre più diretto e meno intermediato dalla GDO. La sempre maggiore ricerca in questo mercato, infatti, porta alla scoperta di elementi importanti per far direttamente fronte alle richieste del consumatore, tra le quali, specie negli ultimi anni, figura la sempre maggiore importanza della presenza di "key words" descritte nelle confezioni, e di conseguenza la sempre maggiore importanza del prodotto confezionato. Tra queste, a titolo esemplificativo, si possono presentare parole come "biologico"; o espressioni come "senza olio di palma" o "senza l'aggiunta di zuccheri"; e queste espressioni sono legate ad una sempre maggiore attenzione nei consumi anche da parte del consumatore. E questo comporta a sua volta a maggiori investimenti per soddisfare questa richiesta, che possono essere attuati con più tranquillità proprio tramite queste organizzazioni. Come si può evincere dalle varie

note integrative, però, emergono anche molte criticità, tra le quali il pur sempre burrascoso rapporto con le GDO, alle quali questa forma ancora troppo recentemente nata non riesce a far fronte, visto il loro potere contrattuale. Inoltre, vi è un'ancora troppo presente titubanza nell'attuare spese per l'innovazione: un recente articolo della rivista "Degustare" afferma: "Meno del'1 per cento della superficie coltivata nel nostro Paese è però gestita con le nuove tecnologie", facendo riferimento ad uno crescente sviluppo tecnologico mondiale nell'agricoltura. Un altro freno per l'evoluzione di questo settore è anche l'esitazione da parte delle cooperative più vecchie nell'ampliare le proprie frontiere produttive senza appoggiarsi a fornitori esterni per l'acquisto di materia prima fuori stagione. Se questo poteva risultare comprensibile prima che le OP raggiungessero certe dimensioni, ora che l'hanno fatto tutto ciò risulta essere un ostacolo per un'evoluzione ancora più rapida, ed il raggiungimento di certi obiettivi posti proprio con la riforma. Malgrado queste ancora pesanti incertezze, queste organizzazioni riconosciute con la riforma si presentano comunque come un elemento fondamentale per la crescita del settore, come dimostrato durante lo svolgimento di questo elaborato. E questo è dovuto soprattutto alla riforma nella regolamentazione da parte dell'UE, che si è posta gli obiettivi di concentrare l'offerta per una maggiore competitività del settore, valorizzando così maggiormente i prodotti ortofrutticoli e cercando di sfruttare al meglio le potenzialità finora inespresse; unito all'obiettivo di trovare un modo per gestire e prevenire la crisi. La strada per il raggiungimento di questi ultimi obiettivi è ancora lunga, ma si può constatare che negli ultimi anni l'evoluzione è avvenuta comunque piuttosto rapidamente. Questo fatto rappresenta, quindi, una buona speranza per l'utilizzo di questa forma di organizzazione al fine di mantenere questo settore in continua evoluzione per poter far fronte così alle diverse congiunture negative.

# APPENDICE

## *Campione di OP*

**Veneto:** APO Scaligera; APO Veneto-Friulana; Geofur; OP Camposole; OP Co.Fru.Ta.; OP COP; OP COZ; OP Del Garda; OP Nordest; OPO Veneto; Ortoromi.

**Emilia-Romagna:** AFE; AgriBologna; A.IN.P.O.; APO Conerpo; Apofruit Italia; AS.I.P.O.; C.I.C.O.; Consorzio Frutteto; Cooperativa Chiara; EU.R.O.P. Fruit; Granfrutta Zani; Gruppo VI.VA.; HortoItalia; La Diamantina; Minguzzi; OP Ferrara; OPO Europa; Orogel Fresco; PempaCorer.

**Campania:** Agriverde; Alma Seges; Amico BIO; AOA; APOC Salerno; APOPA; C.J.O.; Euro.com; Finagricola; Giotto; Idea Natura; San Giorgio; Secondulfo; SOLE società cooperativa; SUD Agricola; Terramore; Terra Orti.

## *Tabelle ausiliarie:*

**Tab. 1 – Andamento di R.O.A., R.O.D. e R.O.S. delle OP di Veneto, Emilia-Romagna e Campania**

Anno	R.O.A.			R.O.D.			R.O.S.		
	Veneto	Emilia R.	Campania	Veneto	Emilia R.	Campania	Veneto	Emilia R.	Campania
2011	1,79	1,09	1,19	1,01	0,98	0,89	1,06	0,76	0,71
2012	0,83	1,19	0,86	1,31	1,01	0,86	0,49	0,87	0,51
2013	1,21	1,11	1,07	1,48	0,85	0,89	0,67	0,80	0,55
2014	1,56	0,92	0,46	1,52	0,78	0,66	0,95	0,66	0,25
2015	1,51	0,82	0,73	1,50	0,67	0,60	0,81	0,58	0,35
2016	1,00	0,83	0,62	1,10	0,58	0,53	0,54	0,59	0,29

Fonte: elaborazioni Veneto Agricoltura su dati delle Camere di Commercio

**Tab. 2 – Andamento di rotazione degli impieghi, indice di efficienza e reddito operativo della gestione caratteristica su valore aggiunto delle OP di Veneto, Emilia-Romagna e Campania**

Anno	Rotazione impieghi			Indice di efficienza			ROGC su Valore Aggiunto		
	Veneto	Emilia R.	Campania	Veneto	Emilia R.	Campania	Veneto	Emilia R.	Campania
2011	1,68	1,44	1,69	1,31	1,24	1,48	8,94%	4,20%	8,89%
2012	1,68	1,38	1,67	1,26	1,26	1,47	4,40%	5,28%	6,03%
2013	1,81	1,40	1,94	1,29	1,26	1,46	5,66%	4,89%	6,71%
2014	1,65	1,39	1,85	1,26	1,24	1,40	7,85%	3,59%	2,97%
2015	1,86	1,42	2,08	1,27	1,25	1,42	6,66%	3,48%	5,25%
2016	1,86	1,42	2,13	1,25	1,28	1,39	5,17%	3,34%	4,66%

Fonte: elaborazioni Veneto Agricoltura su dati delle Camere di Commercio



**Tab. 3 – Andamento di indice di elasticità e copertura delle immobilizzazioni delle OP di Veneto, Emilia-Romagna e Campania**

Anno	Indice di elasticità			Autocopertura di immob.			Copertura globale di immob.		
	Veneto	Emilia R.	Campania	Veneto	Emilia R.	Campania	Veneto	Emilia R.	Campania
2011	71,03	55,80	75,63	0,19	0,67	0,45	0,61	0,97	0,74
2012	68,43	57,42	76,64	0,22	0,67	0,41	0,66	1,05	0,68
2013	65,11	57,28	75,17	0,20	0,66	0,39	0,67	1,04	0,65
2014	66,60	56,97	75,04	0,19	0,66	0,41	0,72	0,96	0,66
2015	65,75	58,26	75,45	0,20	0,61	0,37	0,73	0,98	0,63
2016	70,40	60,50	76,36	0,21	0,63	0,39	0,72	0,99	0,83

Fonte: elaborazioni Veneto Agricoltura su dati delle Camere di Commercio

**Tab. 4 – Andamento di indice di disponibilità e indice di liquidità primaria delle OP di Veneto, Emilia-Romagna e Campania**

Anno	Indice di disponibilità			Indice di liquidità primaria		
	Veneto	Emilia R.	Campania	Veneto	Emilia R.	Campania
2011	0,86	1,00	0,92	0,06	0,06	0,11
2012	0,86	1,07	0,91	0,06	0,10	0,11
2013	0,84	1,07	0,89	0,04	0,13	0,09
2014	0,87	1,00	0,89	0,07	0,13	0,07
2015	0,87	1,02	0,89	0,05	0,15	0,10
2016	0,89	1,07	0,94	0,07	0,13	0,12

Fonte: elaborazioni Veneto Agricoltura su dati delle Camere di Commercio

# BIBLIOGRAFIA

- Aldinucci, M., 2016, "Embargo russo fino a dicembre 2016". Fruitimprese: sarebbe gravissimo. Forlì: Italiafruit. 30 mag. Disponibile su: <http://www.italiafruit.net/DettaglioNews/35082/dallestero/embargo-russo-fino-a-dicembre-2017-fruitimprese-sarebbe-gravissimo> [20/05/2018]
- Ati S'atra Sardigna, 2009, Normativa sulle Organizzazioni di Produttori. Roma: Mipaaf.
- Baccino F., 2017, Più ortofrutta nel carrello del discount. Milano: Freshpointmagazine. 20 mar. Disponibile su: <https://www.freshpointmagazine.it/consumi-e-consumatore/piu-ortofrutta-nel-carrello-del-discount> [03/06/2018]
- Berardi, M., 2015 Gli Indici Di Bilancio Per La Valutazione D'Azienda -- Approcci Teorici E Metodologici. In: Cestari, G., Dispense Unife.
- Bertazzoli A., Giacomini C., 2007, Sistema Ortofrutticolo Veneto. Legnaro: Veneto Agricoltura. Pg 12;52
- Brusco M.L., 2013, Piana del Sele: nell'emergenza della "Terra dei Fuochi", non bisogna fare di tuttata l'erba un fascio. Roma: Fresh Plaza. 15 ott. Disponibile su: <http://www.freshplaza.it/article/58252/Piana-del-Sele-nellemergenza-della-Terra-dei-Fuochi,-non-bisogna-fare-di-tutta-lerba-un-fascio> [31/05/2018]
- Caselli, G., 1998, Analisi di bilancio delle imprese cooperative Dieci anni a confronto. Bologna: Ufficio Studi UnionCamere Emilia Romagna.
- Chiarini, R., 2017, Il settore ortofrutticolo in Emilia-Romagna. Bologna: Regione Emilia-Romagna. 24 mar.
- Colombo, D., 2018, Agricoltura 4.0, il futuro passa per l'innovazione tecnologica. Milano: De-Gustare. 21 feb. Disponibile su: <http://www.de-gustare.it/agricoltura-4-0-futuro-passa-linnovazione-tecnologica/> [31/05/2018]
- Di Tullio E. et al., 2011, Osservatorio della cooperazione agricola italiana: rapporto 2008-2009. Roma: Agra srl.
- Di Tullio E., Bono P., Gandini E., 2014, Cooperazione Agroalimentare Associata "Avanzata". Bologna: Nomisma
- Galardo, S., 2017, Frutta e verdura: gli italiani la scelgono per gusto e per valori nutrizionali. Roma: Unione Nazionale Consumatori. 15 set. Disponibile su: <https://www.consumatori.it/senza-categoria/frutta-verdura-italiani-scelgono-gusto-valori-nutrizionali/> [15/06/2018]

- Giacomini et al., 1996, L'esperienza italiana delle associazioni di produttori in agricoltura. Roma: Inea.
- Italia Ortofrutta Unione Nazionale, 2013, Campania, Italia Ortofrutta: le OP al lavoro per la mappatura dei terreni e l'analisi chimica dei prodotti. Forlì: ItaliaFruit. 8 nov. Disponibile su: <<http://www.italiafruit.net/DettaglioNews/24115/mercati-e-imprese/campania-italia-ortofrutta-le-op-al-lavoro-per-la-mappatura-dei-terreni-e-lanalisi-chimica-dei-prodotti>> [20/05/2018]
- Latella, M., 2017, Grossisti e IV Gamma investono nell'Ho.Re.Ca.: "Concreti margini di crescita". Verona: Gemma Editco srl. 31 gen. Disponibile su: <<http://www.corriereortofrutticolo.it/2017/01/31/grossisti-iv-gamma-investono-nellhoreca-concreti-margini-crescita/>> [26/05/2018]
- Marinelli, R., 2016, Uscire dalla spirale delle promozioni? Si può (e si deve). Modena: Myfruit. 13 mag. Disponibile su: <<http://www.myfruit.it/reparto-ortofrutta/2016/05/uscire-dalla-spirale-delle-promozioni-si-puo-e-si-deve.html>> [15/06/2018]
- Mazzotti, V., 2017, OCM ortofrutta 20 anni dopo: aiuti consistenti, ma anche criticità. Milano: Rivista di frutticoltura e di ortofloricoltura, 2 mag. Disponibile su: <<https://rivistafrutticoltura.edagricole.it/mercati-2/ocm-ortofrutta-20-anni-aiuti-consistenti-anche-criticita/>> [20/05/2018]
- Mipaaf, 2008, Disposizioni nazionali per la gestione dei fondi di esercizio e dei programmi operativi delle organizzazioni dei produttori ortofrutticoli.
- Mipaaf, 2018, Elenco nazionale delle organizzazioni di produttori ortofrutticoli riconosciute – aggiornato al 1 gennaio 2018.
- Mipaaf, 2018, La distribuzione del sostegno al settore ortofrutticolo nell'Unione Europea negli anni finanziari 2016 e 2017.
- Montrone, A., 2005, Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa. Milano: Franco Angeli, pp 9-10.
- Nucera M., Parmigiani P., 2018, Agrosserva: La congiuntura agroalimentare, IV trimestre 2017. Roma: Ismea.
- Osservatorio Agroalimentare, 2017, La strategia nazionale del settore ortofrutticolo per il periodo 2018-2022. S.I., Osservatorio Agroalimentare, 28 set.
- Petriccione, G., Solazzo, R., 2012, Le Organizzazioni dei produttori nell'agricoltura italiana. Ancona: Agriregionieuropa anno 8 n°30, Set 2012 p. 18
- Quadretti, R., 2017, Op-Aop, nel 2017 aiuti per 237 milioni di euro. Forlì: Italiafruit. 21 feb.

- Disponibile su: <<http://www.italiafruit.net/DettaglioNews/38244/in-evidenza/op-aop-nel-2017-aiuti-per-237-milioni-di-euro>> [15/06/2018]
- Redazione, 2015 La nuova frontiera dell'agroalimentare: le organizzazioni di produttori. S.l., Giurdanella.it. Disponibile su: <<http://www.giurdanella.it/2015/11/24/la-nuova-frontiera-dellagroalimentare-le-organizzazioni-di-produttori/>> [05/05/2018]
  - Redazione, 2017, Tutti i numeri dell'ortofrutta italiana. Ferrara: CSO Italy In: Myfruit. 16 gen.
  - Fioretto F., Rossetto R., 2011, Rielaborazione con dati recenti de: Analisi di bilancio delle organizzazioni dei produttori ortofrutticole: un benchmarking tra Veneto, Emilia Romagna e Campania. Legnaro: Veneto Agricoltura
  - Romeo, A., 2018, Fruitimprese, innovazione e logistica per crescere ancora. Milano: Agrisole. 19 apr.
  - Rossetto, R., 2010, Il settore agricolo regionale: Verso un'agricoltura professionale e globalizzata?. Legnaro: Veneto Agricoltura.
  - Spigola, M., 2016, La competitività del settore ortofrutticolo italiano. S.l., Osservatorio Agroalimentare. 28 nov.
  - TELEMACO [online], 2017, Roma: Infocamere
  - Ufficio Stampa Emilia Romagna, 2017, Emilia Romagna, 70 milioni per il sistema ortofrutta. Forlì: Italiafruit. 20 ott. Disponibile su: <<http://www.italiafruit.net/DettaglioNews/41633/mercati-e-imprese/emilia-romagna-70-milioni-per-il-sistema-ortofrutta>> [13/05/2018]
  - Vespa A., 2018, Ortofrutta, l'innovazione e la competitività per Fruitimprese. Roma: Agronotizie. 24 apr. Disponibile su: <<https://agronotizie.imaginenetwork.com/agricoltura-economia-politica/2018/04/24/ortofrutta-l-innovazione-e-la-competitivita-per-fruitimprese/58426>> [16/06/2018]

