

Franco Sotte, Carla Sopranzetti

SCAC E COPOP A UN BIVIO

**Analisi economico-finanziaria delle due maggiori
cooperative ortofrutticole marchigiane**

1. Introduzione ¹

Gli anni settanta ed ottanta sono stati molto importanti per lo sviluppo del movimento cooperativo nell'agroalimentare del nostro Paese ed in particolare di quello delle Marche. In questo ventennio infatti questo tipo d'impresa si è affermato e consolidato nell'agricoltura e nelle attività connesse, interessando nuovi comparti e diventando una componente fondamentale della trasformazione e della distribuzione agro-alimentare. Sul

¹ Questo primo contributo fa parte di una ricerca più vasta sul tema della cooperazione nell'agro-alimentare delle Marche. Lo studio, che si svolge presso le Facoltà di Agraria e di Economia di Ancona, è condotto dal gruppo di ricerca di economia e politica agraria in stretta collaborazione con le istituzioni pubbliche preposte alla politica agro-alimentare. In questo contesto, gli autori intendono ringraziare il dott. Andrea Bordoni dell'Assessorato all'agricoltura della Regione Marche per il cortese e prezioso aiuto ricevuto.

finire degli anni ottanta però il modello storico di cooperazione è entrato in una profonda crisi.

La cessazione o la trasformazione di numerose imprese cooperative, in alcuni casi, e il precario equilibrio economico-finanziario, in tanti altri, impongono una riflessione ed una analisi approfondita che, valorizzando le peculiari funzioni sociali e l'interesse collettivo alla persistenza di questo tipo di imprese, consenta di superarne i difetti. Tra questi in particolare quello di fondare il proprio sviluppo e spesso la propria sopravvivenza sul finanziamento pubblico. Il restringimento di questo canale ha infatti messo rapidamente a nudo i profondi problemi riconducibili allo scarso legame con la base sociale, alle permanenti condizioni di sottocapitalizzazione, all'inadeguatezza della dimensione e alla limitata presenza sul mercato con un'immagine propria. La cooperazione agricola è arrivata a un bivio: o cambia rotta, come da più parti si è iniziato a fare, o sarà costretta a un rapido declino.

La breve analisi compiuta in questo lavoro è mirata essenzialmente alla verifica dello "stato di salute" economico-finanziario² delle due principali cooperative marchigiane del settore della trasformazione ortofrutticola: la Copop e la Scac³. Il caso del settore ortofrutticolo nelle Marche è particolarmente interessante: siamo infatti in una delle regioni italiane con la maggiore concentrazione sia di superficie agricola coltivata ad ortaggi rispetto alla superficie totale utilizzata, che di industrie con impianti di surgelazione per questi prodotti.

2 Come noto l'applicazione dell'analisi di bilancio, su questa tipologia di imprese, pone dei problemi in quanto le cooperative sono imprese orientate a soddisfare gli interessi dei soci non in quanto apportatori di capitale proprio, ma di fattori specifici della produzione. Ciò implica uno spostamento dell'obiettivo fondamentale della gestione dalla massimizzazione del profitto alla valorizzazione dei conferimenti.

3 Nelle Marche solo queste due cooperative svolgono un'attività di surgelazione in quanto le altre operano nel campo dell'organizzazione dei mercati ad eccezione del CODMA che nel 1991 è entrata in questo settore.

2. Una breve descrizione delle due cooperative

La Copop, con sede a San Benedetto del Tronto, opera sia sul mercato del fresco che su quello dei surgelati. nel 1991, la produzione è stata realizzata per circa il 74% per conto terzi (Arena e Surgela in particolare), mentre il 20% è stato commercializzato con marchio proprio ed il restante 6% è stato destinato a scambi industriali. La base sociale nel 1992 è composta da 303 soci di cui 15 cooperative, che inglobano a loro volta 400 soci, i quali conferiscono complessivamente circa il 73% della materia prima trattata (tabella 1). Nel 1991⁴ ha lavorato circa 75 mila quintali di prodotti ortofrutticoli principalmente provenienti dalla provincia di Ascoli, trasformandone il 77% e sviluppando un fatturato di circa 24 miliardi di lire, costituiti per il 91% da surgelati. la produzione è stata destinata per il 96,4% al mercato interno.

La Scac, localizzata a Senigallia, ha raggiunto nel 1992 un fatturato di 26 miliardi e ha una base sociale di 375 soci. la produzione è destinata per l'88% al mercato interno. questa cooperativa, a differenza della Copop, presenta una meno netta specializzazione nella trasformazione in surgelati, pur se questa rimane l'attività principale (tabella 2). l'impresa commercializza circa il 60% della propria produzione con un proprio marchio mentre il restante viene prodotto per conto terzi (surgelati: Arena, altri prodotti: Cirio, Star, Berni). la provenienza della materia prima è anche nella Scac principalmente locale e quasi totalmente apportata dai soci.

Per meglio comprendere il peso di queste due cooperative nel settore degli ortaggi surgelati, nella tabella 3 è presentato un confronto con

⁴ Si è scelto questo anno perché il 1992, anno di cui pure sono stati analizzati i risultati, rappresenta un'anomalia per la COPOP la quale ha dovuto far fronte all'inondazione della Valle del Tronto dell'aprile 1992 che ha provocato ingenti danni sia alle strutture produttive e di conservazione della cooperativa che alle aziende dei soci.

le altre principali imprese operanti nelle Marche. La Copop e Scac producono circa il 34% del totale regionale, contro il 28% dell'Italgel e il 38% della Pesclaudio⁵.

Anche queste ultime commercializzano le loro produzioni prevalentemente sul mercato nazionale, ma a differenza della Scac e della Copop, che ancora fanno uso dei canali distributivi più tradizionali, operano quasi esclusivamente con la grande distribuzione.

3. La struttura patrimoniale

3.1. La composizione del patrimonio

L'analisi è stata svolta sui bilanci d'esercizio delle due imprese dell'ultimo quinquennio. La lettura congiunta degli stati patrimoniali riclassificati consente di fissare alcune prime caratteristiche delle strutture patrimoniali delle due cooperative⁶.

Schematicamente si tratta di due imprese di medie dimensioni nelle quali i mezzi propri, pur se integrati con i contributi in conto capitale, non riescono ancora a coprire il volume globale dell'attivo immobilizzato. In particolare (figura 1), l'analisi della composizione delle fonti evidenzia chiaramente la forte incidenza del credito a breve. Nella Scac esso ha rappresentato in media nel quinquennio quasi il 50% delle passività mentre

⁵La Italgel produce per i marchi Surgela e Valle degli Orti, già della SME, recentemente acquisiti dalla Nestlè; la Pesclaudio per il marchio Findus della Unilever.

⁶ Il particolare rapporto che intercorre tra cooperativa e socio suggerirebbe di svolgere l'analisi su due livelli. Il primo, come in tutte le altre imprese, si fonda sugli indici tradizionali, il secondo, specifico per questa forma di impresa, si basa sugli stessi indicatori, depurati però preventivamente dai debiti e crediti verso soci. Ciò consente di avere, da un lato, informazioni sugli impegni della cooperativa verso i soggetti non soci, dall'altro di valutare l'entità delle poste verso soci che, in quanto tali, possono essere gestite con modalità diverse da quelle proprie dei rapporti sul mercato.

Nell'analisi di queste due imprese, data l'esiguità sia dell'apporto dei soci, che del loro scarso impegno finanziario, si è creduto opportuno svolgere l'analisi ad un solo livello.

nella Copop la situazione è solo leggermente migliore: intorno al 35%⁷.

La presenza di componenti accessorie positive, soprattutto, contributi di enti pubblici in conto interessi e in conto gestione è elevata nella Copop, mentre insignificante è il peso delle risorse interne⁸. Più bilanciata sembra essere la situazione della Scac. la quale, anche se presenta un problema di sottocapitalizzazione, ha una minore incidenza dei finanziamenti pubblici in conto capitale.

Comunque, per una corretta analisi della dimensione e struttura del capitale, va ricordato che i fabbisogni finanziari sono legati alla complessità della gamma dei prodotti trattati e alla politica di gestione delle scorte. In particolare poi, nelle cooperative ortofrutticole, si hanno marcate punte stagionali dato che i conferimenti sono concentrati in pochi mesi, mentre le vendite si distribuiscono in tutto l'anno⁹. Ciò richiederebbe a maggior ragione una più oculata gestione finanziaria che permetta di non dover accedere a fonti esterne nei momenti ciclici di maggior fabbisogno.

3.2. Equilibrio finanziario nel breve termine

Il peso del passivo a breve rispetto all'attivo corrente nel periodo in esame è stato maggiore nella Copop che nella Scac (tabella 4). In quest'ultima, nel periodo 1988-91, si è peraltro determinata un'erosione del

7 Bisogna ricordare a questo proposito che esiste una legge regionale nella quale si prevede una partecipazione della Regione alla copertura degli interessi passivi. Essa certamente costituisce uno stimolo all'allargamento del ricorso al credito bancario da parte delle cooperative marchigiane.

8 Nella lettura del bilancio 1992 della COPOP bisogna sempre ricordare che la cooperativa ha subito un'inondazione nell'aprile del 1992, che ha provocato una perdita di esercizio di circa 14 miliardi coperta utilizzando il fondo conguaglio monetario, il fondo l. 130 dpr 597 art. 55 e soprattutto i contributi in conto capitale, determinando così una sensibile diminuzione del patrimonio netto.

9 Come osservato, le cooperative prese in esame producono prevalentemente per conto terzi. L'impresa quindi non ha un controllo diretto del mercato, ma subisce una domanda derivata da parte delle imprese committenti. In questi casi è particolarmente importante non *rompere* lo stock ed essere costantemente in grado di soddisfare tutte le richieste dei clienti. In questa ottica va anche considerata la varietà delle produzioni effettuate. Si tende cioè a produrre l'intera gamma dei prodotti ortofrutticoli, così da essere in grado di soddisfare tutte le esigenze del cliente.

valore del capitale circolante netto (CCN). Nel 1992, in entrambe le cooperative si è invece registrato un miglioramento, dovuto soprattutto all'aumento della liquidità nella Copop e del peso delle rimanenze nella Scac e in entrambe, alla diminuzione delle passività verso terzi¹⁰.

Il valore molto consistente delle rimanenze sul totale delle attività (in media nel quinquennio 1988-92 incidono per il 37% nella Copop e per il 33% nella Scac) determina nelle due cooperative un margine di tesoreria negativo, segnalando, anche per questa via, la presenza di consistenti problemi di liquidità. Ciò pone in evidenza, in altre parole, che il valore derivante dal realizzo dei crediti a breve termine non è sufficiente a rimborsare i debiti in scadenza incidendo così sull'equilibrio economico.

Il controllo delle scorte, costituisce evidentemente uno dei problemi più delicati nella gestione di queste cooperative, anche in ragione della stagionalità della produzione, a fronte di una domanda distribuita in tutto l'arco dell'anno¹¹.

3.3. Equilibrio finanziario nel medio-lungo periodo

I margini di struttura negativi, caratteristici di entrambe le cooperative (tabella 5) segnalano, anche in riferimento al finanziamento dell'attivo immobilizzato, una mancanza di equilibrio finanziario anche nel lungo periodo che lasciano intravedere condizioni di particolare debolezza: infatti, la carenza di fonti interne impone il ricorso a finanziamenti esterni di

¹⁰Come noto, il CCN misura la tendenza all'equilibrio finanziario a breve, cioè la capacità dell'azienda di far fronte con l'attivo circolante ai pagamenti in scadenza. Il limite di questo indice è determinato dalle rimanenze d'esercizio, la cui liquidabilità non sempre è possibile in tempi brevi. D'altra parte, la valutazione delle rimanenze presenta spesso ampi margini di discrezionalità. Il margine di tesoreria è esente da questi difetti. Esso misura la capacità di fronteggiare gli impegni finanziari in scadenza con mezzi facilmente smobilizzabili, senza incidere nel breve sull'equilibrio economico.

¹¹ La chiusura del bilancio, d'altra parte, cade in un periodo di alti volumi di rimanenze, in quanto le produzioni ortofruttiolate sono concentrate soprattutto nella seconda metà dell'anno.

lungo periodo particolarmente consistenti.

L'indice di copertura delle immobilizzazioni tecniche consente di approfondire la conoscenza del grado di capitalizzazione. I valori, sempre superiori all'unità, segnalano almeno l'esistenza di un equilibrio temporale tra fonti e mezzi. Questo equilibrio però è fittizio poiché i valori registrati sono determinati dalla imputazione, tra i mezzi propri, dei contributi in conto capitale. Al netto di tali contributi, lo stesso indice, scende nettamente sotto l'unità.

Un giudizio conclusivo sulla solidità patrimoniale non può comunque prescindere da una analisi della composizione delle fonti e degli impieghi (tabella 6).

Il grado di elasticità degli impieghi segnala che la struttura della Copop è meno flessibile di quella della Scac. Se si analizza poi il grado di liquidità del capitale investito, l'elasticità appare fortemente condizionata, come ci si attendeva, dall'elevato peso delle scorte in entrambe le cooperative.

Per quanto riguarda la composizione delle fonti, l'indice di indipendenza finanziaria permette di esprimere un giudizio sull'attitudine dell'impresa ad espandere i propri impieghi senza far ricorso a mezzi esterni. Nella Copop il grado di indipendenza finanziaria è maggiore del 40% sino al 1991 con una caduta nel 1992, dovuta alla diminuzione del patrimonio netto. La Scac registra valori più contenuti nel tempo mostrando un leggero miglioramento.

I valori elevati del grado di elasticità delle fonti registrati dalla Scac sono dovuti alla forte incidenza del peso delle passività correnti sul totale delle passività. La Copop anche se presenta valori dell'indice più contenuti,

ha registrato un lieve peggioramento nel quinquennio. A tutto ciò è da aggiungere che l'equilibrio finanziario complessivo è reso più precario dall'impegno particolarmente scarso da parte dei soci nelle due cooperative (tabella 7). Basso è infatti il peso dei debiti di regolamento per i conferimenti della materia prima sul totale del capitale acquisito, bassa è anche la partecipazione dei soci al capitale di rischio, mentre il risparmio sociale non è praticamente attivato. Ne consegue quindi un'alta incidenza dei debiti consolidati verso terzi. La debolezza finanziaria delle due cooperative è tale che, senza l'apporto esterno, non riuscirebbero a sopravvivere a lungo.

4. Il conto economico

Come noto, nell'analisi per indici applicata al conto economico di una cooperativa, i tradizionali indicatori di efficienza basati sul reddito perdono di utilità. Essi sono infatti condizionati dalla preventiva imputazione, tra i costi, degli apporti dei soci. Ciò nondimeno, anche le cooperative di produzione e trasformazione perseguono l'obiettivo dell'economicità della gestione. Se, rispetto alle imprese con finalità di lucro, sfuma qui l'obiettivo del profitto, appare ragionevole assumere che l'obiettivo sia di ottenere ricavi sufficienti a remunerare alle condizioni correnti i fattori di produzione impiegati e ad assegnare ai conferimenti un compenso almeno non inferiore a quello di mercato.

4.1. Analisi dell'equilibrio economico

Nel conto economico riclassificato, per quanto ora affermato, i conferimenti sono stati sottratti come ultima voce prima del risultato di

bilancio. In questo caso i margini economici indicano il "reddito potenziale" dei soci una volta remunerati in modo adeguato tutti gli altri fattori della produzione.

Il reddito operativo lordo nella Copop (figura 2) si aggira in media intorno al 26% circa del totale dei ricavi, registrando una caduta nel 1990, dovuta all'effetto concomitante di una diminuzione del fatturato e di un aumento sia dei costi della produzione venduta, che di quelli operativi. La nuova caduta dell'indice nel 1992, è determinata dall'aumento del costo del personale e degli ammortamenti per effetto dell'alluvione.

Anche nella Scac si registra un netto declino del risultato operativo lordo, sino al 1991 dovuto all'aumento del costo della produzione venduta imputabile soprattutto alla crescita delle scorte (che ha provocato una diminuzione del valore aggiunto di circa il 15%). Nel 1992, grazie ad una netta diminuzione del costo della produzione venduta, si è registrato un significativo miglioramento.

Il peso percentuale dei costi operativi è particolarmente elevato nella Copop, dove, nel 1992 rappresentano il 79% dei ricavi. Il loro peso è invece molto più contenuto nella Scac: intorno al 35%. Analizzando la loro composizione, si osserva che la diversa incidenza è dovuta soprattutto ai maggiori costi di produzione della prima cooperativa rispetto alla seconda (figura 3). Le differenze sono determinate certamente dalla più impegnativa attività di trasformazione svolta nella Copop sulla materia prima.

Comunque ambedue le cooperative, nel periodo in esame, ancora non sono riuscite a realizzare, nell'organizzazione tecnico-manageriale dell'impresa, aumenti di produttività tali da compensare gli aumenti dei costi¹².

¹²Per realizzare aumenti di produttività in questo settore, data la forte incidenza della manodopera, sarebbe

L'analisi del margine distribuibile delle due cooperative mostra un andamento che, a parte la caduta della Copop nel 1992, presenta leggere oscillazioni. Cambia invece nel corso degli anni la sua composizione: il peso della gestione extra-caratteristica appare massimo in entrambe le cooperative nel 1990, mentre, soprattutto successivamente tende a diminuire sensibilmente (figura 4).

L'analisi della composizione della materia prima trattata è particolarmente interessante nell'analisi economica delle imprese cooperative. Essa infatti consente di valutare il grado di apertura della gestione cooperativa ai terzi non soci. Il tasso di auto-provvigionamento in valore, è pari a circa l'87% nella Scac ed al 60% nella Copop, rilevando la tendenza, soprattutto in quest'ultima sempre in termini di valore, ad acquistare dai soci poco più del minimo necessario imposto dal vincolo della cooperazione (figura 5).

Quindi i conferimenti in valore rappresentano una percentuale minore della materia prima trattata rispetto alla stessa calcolata sulle quantità. Ciò mette in evidenza forse la tendenza in entrambe le cooperative e in particolare nella Copop ad acquistare all'esterno materie prime di "maggior pregio" rispetto a quelle conferite dai soci. Lo scarso interesse del management verso una maggiore valorizzazione delle produzioni conferite e la tendenziale preferenza a rivolgersi per prodotti di qualità al mercato esterno si evidenzia anche attraverso gli indici di incidenza sulla redditività del margine distribuibile e degli acquisti di materia prima. Pur presentando

necessaria una modifica dell'intero processo di produzione e una semplificazione nelle politiche di vendita razionalizzando e semplificando le tipologie di prodotto offerte. Ciò è in controtendenza rispetto alle attuali esigenze di mercato che sono orientate verso sempre più elevati e diversificati standard di presentazione di prodotti. Quindi per ottenere aumenti di produttività sarebbe necessario realizzare elevate economie di scala con linee di lavorazione altamente specializzate per prodotto e varietà. E' quindi auspicabile l'attuazione di politiche di specializzazione tra cooperative attraverso alleanze o fusioni tali da potere ripartire in modo più efficiente elevati volumi di prodotto lavorato.

entrambi i rapporti notevoli oscillazioni nel tempo, nel quinquennio considerato appare una tendenza in entrambe le cooperative a rendersi più dipendenti nell'approvvigionamento da fornitori esterni¹³.

4.2. Indici di redditività

Nella tecnica di analisi del conto economico che è stata qui utilizzata, trattandosi di imprese cooperative, i conferimenti vengono sommati, in un approccio residuale, all'eventuale risultato di bilancio non distribuito (tabella 8)¹⁴.

Gli indici in parola mostrano un netto peggioramento dei valori nella Copop, specie a seguito della calamità del 1992. Nella Scac invece, dopo una lenta discesa, si è registrato un miglioramento proprio nel corso dell'ultimo anno¹⁵. L'attitudine della cooperativa a produrre reddito attraverso la gestione tipica può essere misurata dall'indice di redditività lorda operativa, il quale misura la capacità dell'attività caratteristica di generare un sovrappiù. Pur senza considerare il caso della Copop nel 1992, l'indice presenta in entrambe le cooperative valori particolarmente bassi, che raramente raggiungono il 15% e che sono spesso inferiori al 10%, lasciando intravedere una difficile condizione di redditività che ben difficilmente potrebbe essere sopportata senza un continuo flusso di sostegno extra-

13 Sarebbe interessante riuscire a capire se sono i soci che non hanno le capacità di produrre prodotti di più elevata qualità (per ragioni dovute alle risorse a disposizione o alle tecniche adottate) o se le cooperative abbiano fallito nel compito di trasferire la domanda del mercato ai propri soci, trovandosi così costrette a rivolgersi all'esterno. Certo è comunque che le piccole dimensioni delle aziende agricole socie e l'invecchiamento della stessa base sociale non hanno di certo favorito una politica di standardizzazione dei prodotti così come richiesto dai mercati.

14 Nel calcolo degli indici di redditività il risultato lordo d'esercizio è allora comprensivo sia dei conferimenti, che dell'eventuale risultato economico, mentre il capitale operativo è ottenuto sottraendo al capitale totale sia gli investimenti in operazioni atipiche o patrimoniali, sia i fondi liquidi in attesa di investimento (liquidità immediate).

15 Il secondo indice considera come il reddito complessivo dell'esercizio sia destinato ai soci oltre che come remunerazione sia dei conferimenti, anche come interesse sui capitali sotto forma di depositi a risparmio (prestito sociale). I valori pressoché identici dei due primi indici segnalano lo scarso impegno finanziario dei soci nelle due cooperative.

caratteristico (pubblico). Questo giudizio può meglio essere illustrato scindendo l'indice in due componenti; la redditività delle vendite esprime la capacità di realizzare margini positivi, mentre la rotazione del capitale investito fornisce una misura dell'utilizzo del capitale.

Anche se sulla base dei dati esposti non può essere tratto un giudizio definitivo, appare abbastanza chiaro che entrambi gli indici presentano valori decisamente bassi rispetto a quanto potrebbe essere atteso con riferimento alle caratteristiche del settore in cui le cooperative operano.

Se è vero che l'analisi della variazione delle vendite da un anno ad un altro può sintetizzare il tasso di sviluppo dell'attività dell'azienda, è necessario però analizzare questi fenomeni sia in rapporto con l'andamento più generale del settore-mercato di riferimento che con le modificazioni attribuibili alle fluttuazioni dei prezzi.

Tenendo conto che in questi ultimi anni nel settore agricolo si è assistito, da un lato ad un aumento dei prezzi al consumo dei prodotti agricoli trasformati e contemporaneamente dall'altro a una diminuzione dei prezzi all'origine, si è cercato di verificare se ciò aveva prodotto una situazione favorevole di mercato di cui avevano beneficiato le imprese operanti in questo settore.

Per analizzare questo fenomeno si sono rivalutati i ricavi (a prezzi 1988) con lo stesso indice di crescita degli acquisti. I valori ottenuti mostrano una situazione in cui i ricavi, pur registrando valori crescenti nei cinque anni, non riescono a coprire tutti i costi sostenuti dalla cooperativa.

Ciò segnala che il differenziale tra la fluttuazione dei prezzi al consumo rispetto a quelli alla produzione ha fatto sì che sia la Scac, che la Copop si siano avvantaggiate di questa situazione di mercato ottenendo così

risultati positivi¹⁶.

Il giudizio sulle due cooperative, alla luce di queste ultime considerazioni, può apparire ancor più preoccupato. Se infatti fosse mancato il "contributo prezzi" esogeno, i risultati dell'analisi di bilancio sarebbero apparsi sicuramente peggiori.

5. Considerazioni conclusive

Trarre delle conclusioni generali dall'analisi dei bilanci delle due cooperative non è certo agevole. Ma, pur con la necessaria prudenza, si può affermare che l'analisi strettamente contabile mostra nelle due imprese alcuni tratti di differenziazione ed alcuni caratteri comuni.

In particolare, nel quinquennio in esame, la Scac presenta un peggioramento di tutti gli indici economici di redditività, compensato dalla crescita del capitale investito dovuta sia all'aumento del prelievo cooperativo, che ai contributi pubblici. L'aumento del capitale investito si associa anche ad un temporaneo miglioramento del tasso di indebitamento.

La situazione della Copop è più complessa. La crescita del capitale investito è da attribuire quasi interamente al finanziamento dei soci e la redditività del capitale operativo rimane costante per effetto del miglioramento della redditività dell'attività caratteristica. Sembra che la strategia intrapresa dalla Copop sia quella di aumentare il capitale investito sostanzialmente a discapito dei soci, con un processo di accumulazione facilitato dall'aumento della redditività non distribuita cercando in questo modo di diminuire il tasso di indebitamento. Le vicende straordinarie

¹⁶ Certo è che tutto ciò rappresenta solamente un tentativo di rendere più evidenti dei fenomeni che altrimenti dall'analisi dei valori di bilancio così come pubblicati non sono di facile comprensione.

verificatesi nel 1992 hanno reso la situazione ancora più pesante.

Naturalmente, nonostante le difficoltà economiche e finanziarie evidenziate dall'analisi dei bilanci non bisogna dimenticare il ruolo che le due cooperative svolgono (o potrebbero svolgere) a tutela del settore agricolo regionale. Nelle Marche e soprattutto nell'ascolano operano le maggiori imprese nazionali di surgelazione di prodotti ortofrutticoli e, tenuto conto della forte concentrazione del settore caratterizzata dalla presenza quasi esclusiva di multinazionali, le cooperative hanno avuto (e potrebbero ancor meglio avere in futuro) un ruolo di contrappeso a difesa dell'agricoltura.

Ma l'indagine svolta mostra che siamo di fronte ad un bivio. Da una parte la strada scende verso una crisi irreversibile delle soluzioni cooperative del tipo ora esaminato, caratterizzate da un legame con la base sociale relativamente scarso e da una capacità di sopravvivenza e di azione fondata sul sostegno pubblico ai fabbisogni di capitale di lungo e di breve periodo. Dall'altra, la strada procede in salita ed è segnata dall'obiettivo dell'efficienza economica, della valorizzazione della qualità sul mercato, da un rapporto di fiducia più stretto con la base sociale, ai fini di una maggiore autonomia finanziaria. Non è affatto garantito che l'obiettivo di arrampicarsi lungo questa seconda difficile strada sia a portata di mano.

E' ormai indispensabile quindi, sia per la Scac che per la Copop il superamento del modello tradizionale di gestione verso un altro modello con un più spiccato carattere imprenditoriale. Ciò comporta necessariamente la soluzione di una serie di problemi che da troppo lungo tempo sono rimasti insoluti. Problemi che, tutti insieme, sono esplosi negli ultimi anni a causa della crisi economico-finanziaria, mettendo a nudo le difficoltà e le

contraddizioni in cui si muovono entrambe le cooperative.

Finora, ambedue le cooperative, pur con i consistenti volumi di aiuti pubblici ricevuti, non sono riuscite a darsi prospettive di sviluppo solide e tali da consentire di affrontare con le proprie forze la concorrenza del mercato. D'altra parte la politica agraria tende nel futuro ad orientarsi verso un forte restringimento dei contributi pubblici specie se necessari a coprire i fabbisogni finanziari di breve termine..

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (1991), *Strategie di sviluppo e politiche finanziarie delle imprese cooperative agroalimentari*, Milano, Franco Angeli.
- Bartola A., Sotte F. (1993), *L'agricoltura, la riforma Mac Sharry e la difficile scelta tra le colture*, in "L'informatore agrario", n.14.
- Bartola A., Sotte F., Fantini A., Zanoli R., (1993) *L'agricoltura nelle Marche. Tendenze settoriali e politica agraria*, in "Quaderni di ricerca", Dipartimento di Economia Università di Ancona, n. 33.
- Bartola A., Sotte F., A: Arzeni, P. Bernacconi, (1990) *Il valore della fedeltà. Come si costruisce un modello di analisi per l'impresa: il caso Moncaro*, in "Agricoop", n. 9
- Bozzi S. (1992), *Dove va la cooperazione italiana e marchigiana*, in "Sviluppo e Innovazione", n.10.
- Buchi G. (1990), *La gestione della cooperativa agroindustriale*, Istituto di Economia e Politica Agraria e Istituto di Ragioneria e ricerche economico-aziendali dell'Università di Torino.
- Cioffi A., De Stefano F., Morlicchio A.M., Sodano V. (1992), *Indagine sulla qualità dell'offerta ortofrutticola per la trasformazione*, Napoli, Portici.
- Donda M. (1991), *Valutazioni di bilancio delle cooperative lattiero-casearie: il caso del Friuli-Venezia Giulia*, in "L'Informatore Agrario", n.28.
- Fanni M. - Grisi G. (1987), *La contabilità generale ed il bilancio-tipo delle società cooperative*, Padova, CEDAM.
- Gregori G. L., (1986) *Problemi di gestione in un settore in rapida evoluzione: il caso delle imprese produttrici di surgelati nelle Marche*, in "Economia Marche", n. 1.
- INEA, *I conti delle imprese cooperative in agricoltura: metodologia di analisi ed esperienze in atto*, Roma 22 Novembre 1991.
- Lai A. (1989), *L'analisi economica e finanziaria nelle cooperative di trasformazione: una proposta metodologica*, in "Finanza Imprese e mercati", n. 3.
- Manzonetto P. (1988), *Indicatori ed indici dell'analisi di bilancio*, Milano, Franco Angeli
- Matacena A. (1991), *Analisi dei bilanci delle cooperative agricole*, Bologna, CLUEB.
- Matacena A. (1990), *Impresa cooperativa*, Bologna, CLUEB.
- Ministero dell'Agricoltura e Foreste, Circolare n. 189/1987.
- Ministero dell'Agricoltura e Foreste, *Nuove norme in materia di società cooperative*, Legge 31 gennaio 1992, n. 59.
- Ministero dell'Agricoltura e Foreste, *Legge 8 novembre 1986, n. 752, art. 4, comma 3, lettera c)*:

- Sostegno e sviluppo della cooperazione agricola di rilevanza nazionale*, Circolare n. 262 del 5 Agosto 1991.
- Ministero dell'Agricoltura e Foreste, *Sostegno e sviluppo della cooperazione agricola di rilevanza nazionale*, Circolare n. 262 del 5 Agosto 1991.
- Melis G., *Gli indici di bilancio delle imprese cooperative*, Padova, CEDAM.
- Piccinini A. (1987), *Leggere e capire i bilanci delle cooperative agricole*, Bologna, Edagricole.
- Saccomandi V. (1992), *Il management delle imprese cooperative agricole*, ETASLIBRI.
- Tessitore A. (1990), *Imprenditorialità cooperativa e strutture economiche-finanziarie*, in "Studi e Informazione", Quaderni 33, Banca Toscana.
- Zan L. (1990), *L'economia dell'impresa cooperativa*, Torino, UTET.