
Economia dell'Impresa Agro-alimentare

5.

I RAPPORTI TRA IMPRESE NEL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE

Giovanni Belletti, Andrea Marescotti

| | |
|---|-----------|
| 1. IL COORDINAMENTO TRA IMPRESE NEL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE..... | 2 |
| 2. IL COORDINAMENTO ORIZZONTALE | 3 |
| 2.1. GLI OBIETTIVI E TIPOLOGIE DEL COORDINAMENTO ORIZZONTALE | 3 |
| 2.2. LE ORGANIZZAZIONI DI PRODUTTORI (ASSOCIAZIONI DI PRODUTTORI) | 4 |
| 3. IL COORDINAMENTO VERTICALE | 8 |
| 3.1. MERCATO PURO E COORDINAMENTO VERTICALE..... | 8 |
| 3.2. LA TEORIA DEI COSTI DI TRANSAZIONE E IL COORDINAMENTO VERTICALE | 9 |
| 3.3. I CONTRATTI DI COLTIVAZIONE..... | 12 |
| 3.4. GLI ACCORDI INTERPROFESSIONALI E GLI ORGANISMI INTERPROFESSIONALI..... | 18 |
| 4. LE IMPRESE COOPERATIVE E I CONSORZI..... | 22 |
| 4.1. I PRINCIPI DELL'IMPRESA COOPERATIVA E LA MUTUALITÀ | 22 |
| 4.2. TIPOLOGIE E OBIETTIVI DELLE IMPRESE COOPERATIVE IN AGRICOLTURA | 24 |
| 4.3. LE FUNZIONI DELL'IMPRESA COOPERATIVA..... | 28 |
| 4.4. I CONSORZI DI COOPERATIVE | 29 |
| RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI | 31 |

1. Il coordinamento tra imprese nel sistema agro-alimentare

Si è visto come l'evoluzione del sistema agro-alimentare abbia comportato un aumento della scomposizione e della divisione dei processi produttivi agricoli e agro-alimentari, accrescendo la necessità di superare le inefficienze tecnico-organizzative e le distorsioni del mercato dei prodotti e dei fattori di produzione. Tali inefficienze e distorsioni derivano da un insieme complesso di peculiarità tecniche ed economiche che caratterizzano il settore agricolo, e che possono essere sintetizzate nei punti seguenti:

- particolarità delle caratteristiche tecniche dei processi di produzione agricoli, che rendono difficoltosa la gestione efficiente dei fattori di produzione da parte delle singole imprese agricole e spesso non consentono di conseguire condizioni di economicità della gestione;
- polverizzazione della produzione agricola (elevato numero di imprese di piccole dimensioni) e conseguente polverizzazione dell'offerta di prodotti agricoli. Da ciò deriva spesso la necessità di aggregare la produzione di numerose aziende per poter soddisfare le esigenze degli acquirenti (imprese di trasformazione e distribuzione), con numerosi problemi di carattere organizzativo e logistico. Inoltre l'agricoltore, a causa della limitatezza delle dimensioni della propria azienda ma anche per un insieme di motivi sia di carattere tecnico che legati alla disponibilità di lavoro, è sempre più portato a specializzarsi sulle fasi più strettamente produttive, ed ha spesso forti difficoltà per seguire direttamente le fasi post-raccolta del proprio ciclo produttivo anche a causa delle difficoltà di accesso alle informazioni sui mercati (che tendono ad essere più ampi geograficamente e complessi) e sulle tendenze del consumatore;
- caratteri dei prodotti agricoli, i quali in molti casi sono altamente deperibili e richiedono elevati costi di conservazione. Da ciò consegue la necessità per gli operatori di realizzare le transazioni in tempi ristretti, la centralità delle funzioni di conservazione e di trasporto, l'esistenza di condizioni di forte incertezza rispetto alle quotazioni del prodotto e le stesse possibilità di vendita
- inferiorità contrattuale degli agricoltori rispetto alle imprese operanti nei settori «a monte» (cioè fornitori di mezzi tecnici) e «a valle» (che provvedono alla immissione sul mercato finale del proprio prodotto), determinata anche dalla crescente concentrazione e internazionalizzazione dei settori dell'industria fornitrice di mezzi tecnici, dell'industria alimentare e della distribuzione al dettaglio.

Aumenta dunque la necessità di mettere in atto meccanismi di coordinamento tra imprese autonome che operano sia all'interno della stessa fase del processo produttivo (nello stesso settore) che su fasi diverse e verticalmente contigue, ovvero in relazioni di input-output; e, per l'impresa agricola, aumenta la necessità di controbilanciamento del potere contrattuale dei propri fornitori e dei propri clienti.

Il coordinamento tra imprese permette infatti di "ri-allineare" i processi produttivi delle diverse imprese facilitando le transazioni di mercato ed aumentando l'efficienza del processo produttivo agro-alimentare stesso.

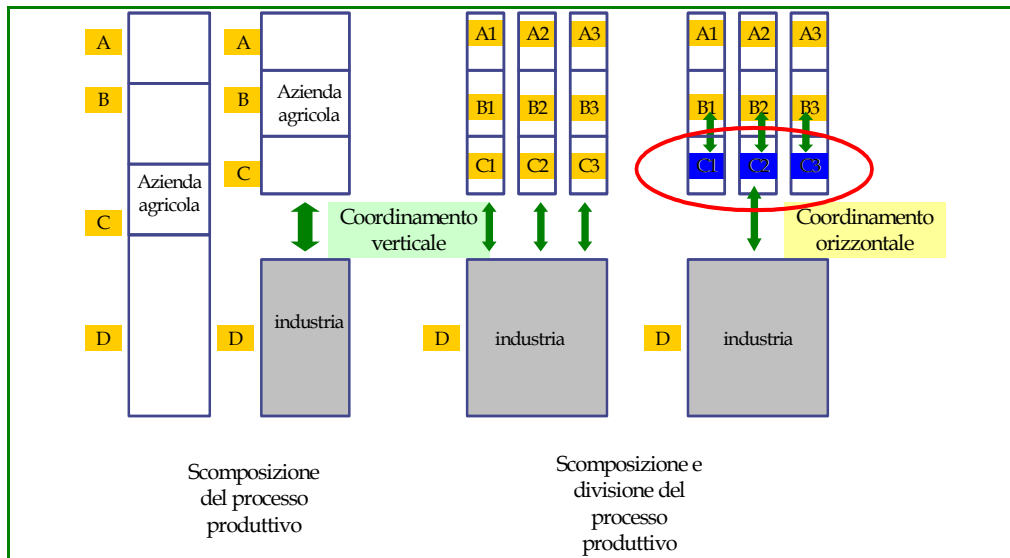
E' possibile distinguere due tipologie di coordinamento:

- a) il **coordinamento orizzontale**, che consiste nel riaccorpamento all'interno di un'unica unità decisionale di fasi "uguali" di processi produttivi precedentemente svolti da imprese autonome ("divise");
- b) il **coordinamento verticale**, che invece consiste nell'allineamento di fasi distinte e contigue del processo produttivo attraverso accordi più o meno stretti tra unità decisionali autonome. Mediante il coordinamento verticale il soggetto integrante (ad es. una azienda agricola) assume lo svolgimento di una o più "nuove" funzioni che fino a quel momento non svolgeva, e che possono essere funzioni "a monte" (ad esempio produzione di sementi) o "a valle" (ad esempio trasformazione di una certa materia prima agricola, che fino a quel momento veniva ceduta ad imprese private) rispetto all'attività che già veniva

svolta dall'integrante. L'integrazione verticale dunque mira a un migliore coordinamento delle diverse fasi di un determinato processo produttivo agricolo e/o agro-industriale.

Le due forme sopra citate possono trovare una fusione nel **coordinamento circolare**, che consiste nella possibilità di realizzare contemporaneamente un riaccorpamento di fasi uguali allineandole alla fase precedente e/o successiva. Un esempio di integrazione verticale è dato da un insieme di aziende agricole che unitariamente realizzano e gestiscono un impianto collettivo per la trasformazione dell'uva in vino, laddove prima di tale realizzazione le singole imprese vendevano individualmente la propria uva ad imprese private di vinificazione.

Coordinamento orizzontale e coordinamento verticale



2. Il coordinamento orizzontale

2.1. Gli obiettivi e tipologie del coordinamento orizzontale

La necessità di ricorrere ad un coordinamento orizzontale tra imprese è tanto maggiore quanto maggiori sono le differenze di scala tra fasi verticalmente contigue del processo produttivo. Gli obiettivi del coordinamento orizzontale (ad esempio tra diverse imprese agricole o tra diverse imprese di trasformazione che svolgono la stessa fase) possono essere di due tipi, anche contemporaneamente presenti:

- obiettivo di **efficienza**: il coordinamento orizzontale può consentire:
 - la realizzazione di investimenti con una elevata soglia minima di capitale che le singole imprese non sarebbero in grado di realizzare (ad esempio la realizzazione di moderni centri di stoccaggio comuni per i cereali, o la creazione di un frantoio collettivo per lo svolgimento delle operazioni di frangitura delle olive);
 - il raggiungimento di economie di scala e di scopo; la realizzazione di impianti collettivi permette di abbattere i costi medi di produzione nelle fasi la cui tecnologia permette di ottenere economie di dimensione, o la messa in comune di risorse destinate ad usi multipli;
 - la concentrazione dell'offerta di prodotto per esigenze qualitative e quantitative del mercato, quando gli acquirenti richiedano forniture di grandi dimensioni e qualitativamente omogenee;

- l'offerta di assortimenti di prodotto più completi;
 - l'ottenimento di economie di costo (in particolare costi di transazione) negli approvvigionamenti di fattori di produzione (sementi, fertilizzanti, macchinari, ecc.).
- b. obiettivo di *potere*: il coordinamento orizzontale in questo caso consente di aumentare la capacità delle imprese di negoziare (e talvolta imporre) le condizioni dello scambio:
- aumento del potere contrattuale nei confronti degli interlocutori a monte e a valle (controllo di mercato, creazione di barriere all'entrata nel settore, imposizione delle regole dello scambio, ecc.);
 - aumento del potere di *lobbying* verso le istituzioni private e pubbliche, locali e non locali.

Il coordinamento orizzontale è spesso condizione necessaria per poter realizzare una forma di coordinamento verticale.

Date le caratteristiche del settore agricolo, che è composto nella media da un elevato numero di piccole e piccolissime imprese ad ordinamento produttivo diversificato, ed eterogenee per stili d'impresa, e in considerazione delle ricordate tendenze alla concentrazione nei settori posti a monte e a valle dell'attività agricola, le forme di organizzazione orizzontale dei produttori agricoli sono sempre più necessarie, sia per obiettivi di efficienza, sia per controbilanciare il potere contrattuale delle imprese nei settori della produzione di fattori, della trasformazione alimentare, e della distribuzione intermedia e finale.

Le forme più diffuse di coordinamento orizzontale tra produttori agricoli sono:

1. le **Organizzazioni di produttori** (in passato **Associazioni di produttori**). In agricoltura sono disciplinate da regolamenti comunitari specifici. Le Organizzazioni di produttori (OP) sono state create per favorire l'aggregazione delle aziende agricole al fine di migliorare la commercializzazione delle produzioni nei confronti degli interlocutori a valle;
2. le **cooperative** e i **consorzi**. Sono società "particolari", a scopo mutualistico, regolate da una normativa speciale. Esistono varie tipologie operanti nel settore agricolo: le cooperative di conduzione e lavoro, le cooperative di servizio, le cooperative di acquisto collettivo, le cooperative di trasformazione (cantine sociali, frantoi sociali, etc.), le cooperative di commercializzazione collettiva.

Tratteremo separatamente l'impresa cooperativa e i consorzi, in quanto essi possono svolgere funzioni di coordinamento e integrazione tanto verticale che orizzontale, e anzi spesso svolgono contemporaneamente entrambe.

2.2. Le Organizzazioni di Produttori (Associazioni di produttori)

Le **Organizzazioni di produttori** (OP), in passato **Associazioni di Produttori**, sono associazioni tra produttori agricoli che praticano la stessa coltura o allevamento, e sono quindi associazioni "di prodotto". Le OP hanno lo scopo di favorire il coordinamento tra le aziende agricole per facilitare i rapporti di mercato con le imprese poste a valle lungo la filiera (commercianti, industria di trasformazione, moderna distribuzione). Inoltre le OP sono finalizzate a riequilibrare i rapporti di forza tra settore agricolo e IAA e/o GDO.

Le OP hanno dunque sia **obiettivi** di "**efficienza**", cioè il miglioramento del coordinamento tra imprese e la programmazione e concentrazione dell'offerta dei produttori agricoli per adattarla alle esigenze delle imprese acquirenti, che di "**potere**", vale a dire l'aumento/il riequilibrio del potere contrattuale nei confronti di interlocutori di grande dimensione¹.

¹ Ad esempio il Reg. CE 2200/96 relativo alla OCM Ortofrutta afferma "Considerando che le OOPP rappresentano gli elementi portanti dell'OCM, della quale garantiscono il funzionamento decentrato; che dinanzi ad una concentrazione sempre maggiore della domanda il raggruppamento dell'offerta è necessario per consolidare la posizione dei produttori sul mercato; che il raggruppamento dell'offerta deve realizzarsi su base volontaria ed utile, grazie all'efficienza dei servizi che una organizzazione dei produttori offre ai suoi

Le OP, in quanto forme di organizzazione dei produttori dotate di riconoscimento di un'autorità pubblica che permette loro di accedere a particolari strumenti di finanziamento e ad assumere in parte anche funzioni "pubbliche" (ad esempio nel caso della gestione di crisi di mercato di particolari settori produttivi), sono state introdotte dapprima nel settore ortofrutticolo nel 1972 (Reg.CEE 1035/72, Associazioni di produttori), e poi successivamente "estese" a tutti i comparti produttivi a partire dal 1978.

Oggi le OP sono regolate in Italia dal D.Lgs. 102/2005, fatte salve le disposizioni specifiche in materia di OP recate dalla normativa discendente dalle singole Organizzazioni Comuni di Mercato (OCM). In alcuni settori infatti, le OP sono oggetto in parte di una normativa speciale, in riferimento all'applicazione delle OCM; è il caso ad esempio delle OCM Ortofrutta, olio d'oliva, vino, tabacco, zucchero.

Le OP hanno come *scopo principale* la programmazione e la commercializzazione della produzione dei produttori aderenti per i quali sono riconosciute. In particolare esse possono svolgere le seguenti *funzioni* (D.Lgs. 102/2005, art.2: obiettivi delle organizzazioni di produttori):

- a) assicurare la programmazione della produzione e l'adeguamento della stessa alla domanda, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo;
- b) concentrare l'offerta e commercializzare direttamente la produzione degli associati;
- c) partecipare alla gestione delle crisi di mercato;
- d) ridurre i costi di produzione e stabilizzare i prezzi alla produzione;
- e) promuovere pratiche colturali e tecniche di produzione rispettose dell'ambiente e del benessere degli animali, allo scopo di migliorare la qualità delle produzioni e l'igiene degli alimenti, di tutelare la qualità delle acque, dei suoli e del paesaggio e favorire la biodiversità, nonché favorire processi di rintracciabilità, anche ai fini dell'assolvimento degli obblighi di cui al regolamento (CE) n. 178/2002;
- f) assicurare la trasparenza e la regolarità dei rapporti economici con gli associati nella determinazione dei prezzi di vendita dei prodotti;
- g) realizzare iniziative relative alla logistica;
- h) adottare tecnologie innovative;
- i) favorire l'accesso a nuovi mercati, anche attraverso l'apertura di sedi o uffici commerciali.

Per essere riconosciute (in Italia dalle Regioni), e dunque per poter accedere ai finanziamenti e aiuti previsti dalla politica agricola comunitaria, e per poter svolgere le funzioni loro assegnate, le OP devono possedere alcuni *requisiti per il riconoscimento*:

1. devono assumere particolari forme giuridiche²;
2. devono prevedere, all'interno dello statuto, particolari obblighi di partecipazione alla vita sociale e commerciale dell'OP³;
3. devono avere un numero minimo di produttori aderenti ed un volume minimo di produzione, conferita dagli associati, commercializzata.

aderenti".

² "Le organizzazioni di produttori devono assumere una delle seguenti forme giuridiche societarie: a) società di capitali aventi per oggetto sociale la commercializzazione dei prodotti agricoli, il cui capitale sociale sia sottoscritto da imprenditori agricoli o da società costituite dai medesimi soggetti o da società cooperative agricole e loro consorzi; b) società cooperative agricole e loro consorzi; c) società consortili di cui all'articolo 2615-ter del codice civile, costituiti da imprenditori agricoli o loro forme societarie."

³ Gli statuti delle organizzazioni di produttori devono prevedere espressamente: a) l'obbligo per i soci di: 1) applicare in materia di produzione, commercializzazione, tutela ambientale le regole dettate dall'organizzazione; 2) aderire, per quanto riguarda la produzione oggetto dell'attività della organizzazione, ad una sola di esse; 3) far vendere almeno il 75 per cento della propria produzione direttamente dall'organizzazione, con facoltà di commercializzare in nome e per conto dei soci fino al venticinque per cento del prodotto; 4) mantenere il vincolo associativo per almeno un triennio e, ai fini del recesso, osservare il preavviso di almeno sei mesi dall'inizio della campagna di commercializzazione; b) disposizioni concernenti: 1) regole atte a garantire ai soci il controllo democratico dell'organizzazione ed evitare qualsiasi abuso di potere o di influenza di uno o più produttori in relazione alla gestione e al funzionamento; 2) le sanzioni in caso di inosservanza degli obblighi statutari e, in particolare, di mancato pagamento dei contributi finanziari o delle regole fissate dalle organizzazioni; 3) le regole contabili e di bilancio necessarie per il funzionamento dell'organizzazione."

Le OP devono provvedere a predisporre **Programmi operativi**, finanziati da un fondo di esercizio (alimentato dai contributi dei soci ed eventualmente integrato da finanziamenti pubblici) e finalizzati alla valorizzazione della produzione agricola dei soci e del suo legame con il territorio, nonché ad assicurare la trasparenza dei processi produttivi e commerciali sino al consumatore. In particolare i programmi devono prevedere:

- a) azioni rivolte al miglioramento qualitativo ed alla valorizzazione commerciale dei prodotti agricoli ottenuti nei territori italiani, alla loro promozione presso i consumatori, al sostegno della diffusione di sistemi di certificazione della qualità e della tracciabilità dei prodotti, alla creazione di linee di prodotti biologici, alla promozione della produzione ottenuta mediante metodi rispettosi dell'ambiente;
- b) misure destinate a promuovere l'utilizzo, da parte degli associati, di tecniche rispettose dell'ambiente, nonché l'impiego delle risorse umane e tecniche necessarie per l'accertamento dell'osservanza della normativa vigente;
- c) azioni rivolte alla realizzazione e sviluppo di contratti quadro, o qualsivoglia ulteriore azione volta al perseguimento delle proprie finalità.

Nel caso in cui il mercato di un prodotto manifesti **squilibri** generalizzati e di carattere strutturale che determinano o possono determinare conseguenze significative in termini di prezzi e di redditi percepiti dai produttori, le OP e le relative forme associate hanno facoltà di non commercializzare, per i volumi ed i periodi che giudicano opportuni, il prodotto in questione conferito dagli aderenti. In questo caso le OP e le relative forme associate stabiliscono la destinazione dei prodotti ritirati dal mercato, in modo da non ostacolare il normale smaltimento della produzione, salvaguardando l'ambiente, la qualità delle acque e del paesaggio rurale. In caso di una situazione di **grave sovrapproduzione** con conseguente rischio di destabilizzazione del mercato per un determinato prodotto, trovano applicazione le misure comunitarie e nazionali volte ad incidere sulla produzione, sui consumi, sulle possibili destinazioni del prodotto eccedentario (stoccaggio, trasformazione industriale, ecc.), anche attraverso programmi straordinari di ristrutturazione degli impianti produttivi.

Organizzazioni di produttori nel settore ortofrutticolo: APO Foggia e APO CONERPO

Il Consorzio APO FOGGIA è un'organizzazione di produttori ortofrutticoli riconosciuta ai sensi del regolamento CEE 2200/96 con lo scopo di organizzare le produzioni dei soci conferenti, valorizzando il reddito agricolo. APO FOGGIA rappresenta 40 cooperative, 900 soci produttori, 6000 ettari di terreni coltivati, 3.500.000 quintali di prodotti ortofrutticoli, 35 milioni di euro di fatturato. Al suo interno sono presenti dei "centri di condizionamento": cooperative il cui scopo è controllare tutti i processi di commercializzazione del prodotto. Tra le attività di APO FOGGIA rientrano:

- ricerche di mercato. Il tema delle ricerche di mercato deve essere affrontato in tutte le principali fasi della vita di un prodotto: dalla sua messa a dimora, alla commercializzazione sino alla tavola del consumatore;
- programmazione delle produzioni. Garantire un'adeguata disponibilità di prodotto per soddisfare l'esigenza del consumatore;
- assistenza tecnica. La coltivazione di un prodotto tocca numerose problematiche: una di queste riguarda l'utilizzo di trattamenti colturali ecocompatibili. Le applicazioni dei disciplinari di produzione (approvate dalla Regione) garantiscono le linee guida per la coltivazione. APO Foggia assicura l'assistenza tecnica per l'applicazione corretta dei disciplinari;
- miglioramento qualitativo dei prodotti. Produzione integrata e produzione biologica

(da sito internet dell'OP, www.apofoggia.it, 17.10.2008)



8.700 produttori, riuniti in 45 cooperative distribuite nelle regioni ortofrutticole più vocate d'Italia: è questo il cuore pulsante della Organizzazione di Produttori Apo Conerpo, che con oltre 850.000 tonnellate

di frutta e verdura commercializzate ogni anno, 92 strutture di lavorazione, 150 tecnici impegnati quotidianamente in sperimentazioni, assistenza e controlli di qualità su prodotti e sistemi di lavorazione, detiene la leadership europea nel settore dell'ortofrutta fresca. Più in dettaglio, la strategia di sviluppo del Gruppo Apo Conerpo si basa, in particolare, su:

- ampliamento ed organizzazione della base sociale, per disporre di un'offerta di gamma in grado di soddisfare tutte le possibili esigenze del mercato, sia per le produzioni destinate al mercato fresco, sia per i prodotti destinati al mercato delle conserve alimentari e dei trasformati, in piena sintonia con i programmi di Conserve Italia;
- elaborazione di piani dettagliati di assistenza tecnica in campagna, nel pieno rispetto di ambiente, scelte varietali e vocazionalità del territorio;
- impegno di ricerca e sperimentazione agronomica;
- individuazione di procedure codificate e certificate di processo lungo il percorso della filiera di produzione per garantire un reale "sistema di qualità totale";
- adozione di una moderna strategia commerciale, basata sulla segmentazione dell'offerta, la politica di marca e l'offerta di un pacchetto di moderni servizi commerciali;
- ampliamento dei servizi telematici e miglioramento della rete informatica, per la gestione, in tempo reale, di tutto il flusso d'informazioni;
- elaborazione di attività progettuali per lo sviluppo tecnologico e la crescita produttiva delle strutture associate

(da: www.apoconerpo.com, 17.10.2008)

Requisiti minimi di rappresentatività per i vari settori

| Categoria | SETTORE | NUMERO PRODUTTORI | Volume minimo di Produzione Commercializzata (Euro) | % minima della produzione lorda vendibile regionale da rappresentare per il riconoscimento |
|-----------|---------------------------------|-------------------|---|--|
| A | APISTICO | 5 | 300.000,00 | 3 |
| B | CEREALICOLO - RISO - OLEAGINOSO | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| C | OLIVICOLO | 50 | 1.000.000,00 | 3 |
| D | PATATICOLO | 25 | 1.000.000,00 | 3 |
| E | SEMENTIERO | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| F | SUGHERICOLO | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| G | TABACCHICOLO | 40 | 1.500.000,00 | 3 ¹ |
| H | VITIVINICOLO | 50 | 1.000.000,00 | 3 |
| I | ZOOTECNICO | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| I1 | PRODUZIONI BOVINE | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| I2 | PRODUZIONI OVICAPRINE | 5 | 300.000,00 | 3 |
| I3 | PRODUZIONI SUINE | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| I4 | PRODUZIONI AVICUNICOLE | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| I5 | PRODUZIONI LATTIERO CASEARIE | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| L | FLOROVIVAISTICO | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| M | ALTRI SETTORI | 5 | 1.000.000,00 | 3 |
| N | PRODOTTI BIOLOGICI CERTIFICATI | 5 | 300.000,00 | |
| O | AGROENERGETICO | 5 | 300.000,00 | |

Alcune Organizzazioni dei produttori riconosciute in Italia (al 30.09.07)

| NUMERO | ORGANIZZAZIONE DEI PRODUTTORI | REGIONE | Forma giuridica | Data del riconoscimento | Provvedimento Regionale | SETTORE PRODUTTIVO |
|--------|---|-------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 47 | ILLOCOOP SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA | Abruzzo | S.c.a.r.l. | 30/11/2005 | DETERMINA N. 204/102 | Allevamento |
| 48 | FRASISA LATTE SOC. COOP. | Basilicata | S.c.a.r.l. | 14/11/2005 | D.D.S. N. 1748 | Produzione Latte Caseario |
| 49 | PIEMONTE LATTE S.C.A. | Piemonte | S.c.a. | 20/11/2005 | DETERMINA N. 348 | Produzione Latte Caseario |
| 50 | ASPROPAI PIEMONTE S.C.A. | Piemonte | S.c.a. | 21/11/2005 | DETERMINA N. 348 | Pastorale |
| 51 | CONSORZIO AGRICOLA PIEMONTESE PER AGRICOLTURE E CEREALI | Piemonte | S.c.a. | 20/11/2005 | DETERMINA N. 302 | Cerealicolo-oleaginoso |
| 52 | OLIVICOLO S.C.A. | Calabria | S.c.a.r.l. | 14/02/2005 | DECR. DIR. N. 810 | Olivicolo |
| 53 | CONSORZIO OLIVICOLO TERRE DI CALABRIA | Calabria | Società consortile | 14/02/2005 | DECR. DIR. N. 808 | Olivicolo |
| 54 | AGRISIST SOC. COOPERATIVA | Calabria | S.c.a.r.l. | 14/02/2005 | DECR. DIR. N. 811 | Olivicolo |
| 55 | PROGETTO NATURA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA | Basilicata | S.c.a.r.l. | 27/02/2005 | DECR. DIR. N. 153 | Produzione Latte Caseario |
| 56 | ORGANIZZAZIONE OLIVICOLA DI PRODUTTORI PUGLIESI | Puglia | S.c.a.r.l. | 30/05/2005 | D.D.S. N. 205/AGR | Olivicolo |
| 57 | OLIVICOLTORI DI PUGLIA S.C.A. | Puglia | S.c.a.r.l. | 30/05/2005 | D.D.S. N. 205/AGR | Olivicolo |
| 58 | ORGANIZZAZIONE DEI PRODUTTORI OLIVICOLI PRIMA S.C.A. | Lazio | S.c.a. | 30/05/2005 | DETERMINA N. 205/4 | Olivicolo |
| 59 | SANTISSIMO SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA | Basilicata | S.c.a. | 02/06/2005 | D.D.S. N. 64 | Produzione Latte Caseario |
| 60 | LATTIERO S.MONTANA MULTISOCIETA' DI CARISSICA | Emilia Romagna | S.c.a. | 07/06/2005 | DETERMINA N. 31/2159 | Produzione Latte Caseario |
| 61 | GRUPPO ORFOLATTE SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA | Lombardia | S.c.a. | 08/06/2005 | DETERMINA DIR. N. 159 | Produzione Latte Caseario |
| 62 | ASSOCIAZIONE PRODUTTORI TABACCO SCARL | Toscana | S.c.a.r.l. | 03/10/2005 | D.D. 4649 | Tabacchicolo |
| 63 | LAMPES S.C.A. | Lombardia | S.c.a. | 18/10/2005 | D.D. 1442 | Produzione Suine |
| 64 | CONSORZIO COOPERATIVO ORTOFRUTTICO ALTO VITTORESE | Lazio | S.c.a.r.l. | 07/11/2005 | DETERMINA N. C. 1092 | Pastorale |
| 65 | AVIPUGLIA S.C.A. | Puglia | S.c.a. | 18/09/2005 | D.D. 1820/AGR | Allevamento |
| 66 | ASSOCIAZIONE PRODUTTORI PASTORALI TOSCANI S.C.A. | Toscana | S.c.a. | 03/04/2007 | D.D. 1442 | Produzione ovicaprina |
| 67 | PRODUTTORI DI LATTE FERRE DEL GRADUCATO S.C.A. | Toscana-Emilia R. | S.c.a. | 12/02/2007 | D.D. 856 | Produzione animale latte caseario |
| 68 | COOPERATIVE FORMAGGIE SARDEGNE | Sardegna | Società Consortile | 09/11/2005 | DETERMINA N. 1107 | prod. latte caseario-vivine |
| 69 | CARNI BIANCHE DELLA SARDEGNA | Sardegna | Società Cooperativa | 20/11/2005 | DETERMINA N. 1119 | prod. Alcolico |
| 70 | PIANTAS S.R.L. PROD. FLOROVIVAISTICHE DELLA SARDEGNA | Sardegna | S.r.l. | 09/11/2005 | DETERMINA N. 1103 | prod. Fiorovivaistica |

Le OP possono essere riunite in organizzazioni di livello superiore, le **Unioni di Produttori**, operanti su scala nazionale. L'attività delle Unioni nazionali è regolata da disposizioni del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, che provvede al loro riconoscimento. Il D.Lgs 102/2005 fissa gli obiettivi delle Unioni:

- concentrare e valorizzare l'offerta dei prodotti agricoli sottoscrivendo i contratti quadro al fine di commercializzare la produzione delle organizzazioni dei produttori;
- gestire le crisi di mercato
- costituire fondi di esercizio per la realizzazione di programmi operativi
- coordinare le attività delle organizzazioni di produttori
- promuovere e realizzare servizi per il miglioramento qualitativo e la valorizzazione del prodotto e progetti di interesse comune per le organizzazioni associate allo scopo di rendere più funzionale l'attività delle stesse
- svolgere azioni di supporto alle attività commerciali dei soci

3. Il coordinamento verticale

3.1. Mercato puro e coordinamento verticale

Vi sono varie modalità per assicurare il coordinamento tra imprese verticalmente contigue lungo la filiera, la più “tradizionale” e nota delle quali è rappresentata dal mercato puro.

Il **mercato puro** è la situazione in cui *l'identità personale delle parti che effettuano le transazioni (gli scambi) di mercato è irrilevante*, e la merce viene scambiata “lì per lì”, senza cioè precedenti incontri tra le parti per definire lo scambio, e l'unica variabile rilevante a quel punto diventa il **prezzo**. Il mercato puro resta ancora oggi un modo efficiente di organizzare la produzione e la distribuzione di molti prodotti, in particolare per le cosiddette “**commodities**”, quali la maggior parte dei cereali o del caffè scambiato sui mercati internazionali. Infatti una condizione per il suo funzionamento risiede nella relativa **omogeneità dei prodotti scambiati**, facilitata sempre più dalla diffusione di standard di qualità (di processo e di prodotto) che di fatto limitano l'esigenza delle parti (in particolare dell'acquirente, che normalmente è la parte che dispone di un numero più limitato di informazioni) di perdere tempo nel dettagliare le specifiche di processo e di prodotto (vedi oltre). Altra condizione è l'esistenza di un **elevato numero di partecipanti** allo scambio, tanto sul lato dell'offerta che su quello della domanda.

Tuttavia il “libero” mercato (**scambio spot**), tramite la sola variabile del prezzo, non è sufficiente in determinate situazioni a permettere un coordinamento dello scambio del bene tra imprese distinte.

Nei rapporti agricoltura-industria un maggior grado di coordinamento verticale rispetto a quello che può garantire il “puro mercato” è sempre più importante e necessario a causa:

- dell'evoluzione del progresso tecnico e dell'aumento del ritmo di introduzioni di innovazioni di processo e di prodotto;
- dell'eterogeneità della struttura dei settori produttivi e delle caratteristiche delle imprese;
- dell'aumento della distanza geografica tra acquirente e venditore;
- dell'aumento della complessità delle richieste sulle specifiche di qualità dei processi e dei prodotti;
- della maggior velocità di cambiamento del contesto competitivo (mercati, imprese, tecnologia, normativa).

Da tutto ciò deriva una maggiore necessità di coordinare in maniera precisa i processi produttivi realizzati da imprese diverse all'interno di fasi contigue lungo la filiera, al fine di aumentare il grado di interdipendenza tra i centri decisionali delle unità produttive. Nei rapporti agricoltura-industria ciò significa una maggior esigenza di coordinamento e di controllo, e una maggior velocità di adattamento di:

- **processi produttivi**: trattamenti fitosanitari, tecniche di fertilizzazione, lavorazioni del terreno, epoche e tecniche di semina e di raccolta, modalità di condizionamento, conservazione, e confezionamento, dei prodotti, ecc.;
- **fattori produttivi**: varietà da utilizzare, razze e incroci da allevare, tipologia e dosaggi degli antiparassitari e dei fertilizzanti, tipologia dei macchinari da utilizzare, ecc.
- **dimensione** delle partite di prodotto, che devono adattarsi alle richieste delle controparti, mutevoli come dimensione e tipologia di classificazione;



- *qualità* delle forniture;
- tempi e modalità di *consegna*;
- *servizi* incorporati (confezionamento, taglio, lavaggio, conservazione, pezzatura, ecc.);
- contenuto, quantità e modalità di trasmissione delle *informazioni* sui processi, sul prodotto, e relative allo scambio stesso.

Nella realtà del sistema agro-alimentare, oltre al puro mercato sopra descritto, esiste una pluralità di forme di coordinamento verticale diverse: joint-ventures, contratti di coltivazione, imprese cooperative, ecc. Per quale motivo il puro mercato (transazioni spot e impersonali) può non rivelarsi lo strumento idoneo per lo svolgimento di certe tipologie di rapporti verticali tra imprese? In quali situazioni cioè si avverte la necessità di abbandonare il ricorso al puro mercato e di instaurare rapporti verticali che implicano un maggior grado di coordinamento e di impegno reciproco tra le parti dello scambio? Alternativamente, in quali situazioni conviene affidarsi maggiormente al mercato o a forme di coordinamento tra imprese diverse, piuttosto che invece realizzare internamente quella specifica operazione?

3.2. La teoria dei costi di transazione e il coordinamento verticale

Introduzione

Una risposta a queste domande viene offerta dalla *Teoria dei costi di transazione (TCT)*. L'obiettivo della teoria dei costi di transazione è quello di capire i motivi che stanno alla base delle decisioni delle imprese di produrre internamente ("*make*") o ricorrere all'acquisto di beni sul mercato ("*buy*"). Più in generale l'obiettivo consiste nel comprendere perché le imprese, nel coordinarsi verticalmente, fanno ricorso a meccanismi di vario tipo, e che possono riguardare sia gli estremi (*Make or buy*) che *forme "ibride"* o intermedie, in cui cioè le decisioni imprenditoriali delle due parti della transazione (delle due imprese) non sono né completamente separate (come avviene nelle transazioni di puro mercato, o *buy*) né completamente unificate sotto un unico centro decisionale (come avviene nell'integrazione verticale completa, o *make*), ma sono in qualche modo coordinate, anche se con diversi gradi di intensità.

Il punto di partenza consiste nel considerare come l'ambiente di mercato, e dunque gli operatori e le imprese che agiscono sul mercato, presentano:

- *razionalità limitata*: gli individui agiscono come agenti intenzionalmente razionali, anche se dentro i confini che rendono imperfette le loro azioni e previsioni a causa dei limiti presenti nella capacità cognitiva, revisionale, tecnica, e del tempo che hanno a disposizione per assumere informazioni e prendere decisioni;
- *comportamento opportunistico*: gli individui agiscono nella ricerca dell'interesse personale spinta fino all'inganno e alla frode, ad esempio omettendo di trasmettere informazioni utili all'altra parte, o alterando le informazioni, abusando della fiducia della controparte.

Se gli individui (e le imprese e le altre istituzioni) fossero dotate di razionalità illimitata e non avessero la tendenza a mettere in atto comportamenti opportunistici, il mercato puro potrebbe funzionare a costo zero, e rappresentare dunque la forma migliore per il coordinamento tra imprese.

Tuttavia il mondo reale non funziona in questo modo, e dunque - aspetto assolutamente centrale di questa teoria - il ricorso al mercato da parte di un'impresa per l'acquisto di prodotti o servizi comporta il sostenimento di *costi di transazione* (o costi d'uso del mercato) che invece non devono essere sostenuti (o devono essere sostenuti in misura molto più contenuta) qualora l'impresa decida di realizzare questi prodotti o servizi internamente all'azienda. Questa intuizione, presente nel lavoro pionieristico di Coase [1937] e successivamente sviluppata e resa operativa dai lavori di Williamson [1975; 1985], ha dato origine a numerose applicazioni ed elaborazioni [Ménard e Valceschini, 2005]. Le transazioni di mercato comportano dunque dei costi ("*il mercato non funziona a costo zero*"), che possono riguardare:

- *costi ex-ante*: costi sostenuti dall'impresa per l'individuazione della contro-

parte (ricerca informazioni sulle capacità delle imprese potenziali partner sul mercato), costi necessari per la negoziazione dei termini dello scambio, costi per la definizione dei contenuti del contratto;

- **costi ex-post**: costi sostenuti per l'esecuzione del contratto, per il controllo che la transazione venga eseguita nei termini pattuiti, costi di controllo per verificare che non vengano messi in atto comportamenti opportunistici, perdite associate ad una cattiva realizzazione del contratto.

In queste situazioni, ovvero in presenza di costi di transazione, di razionalità limitata e di possibili comportamenti opportunistici che la controparte può mettere in atto, non sempre la soluzione di ricorrere al mercato puro da parte di un'impresa può rivelarsi la più efficiente e la meno costosa.

L'entità dei costi di transazione varia in funzione di tre fattori:

- la **frequenza** delle transazioni: maggiore è la frequenza delle transazioni, ovvero il numero di volte che la transazione viene eseguita nell'unità di tempo, minori sono i costi di transazione;
- l'**incertezza** associata a queste transazioni: maggiore è l'incertezza, maggiori sono i costi di transazione;
- il livello di **specificità delle risorse** coinvolte nella transazione: maggiore è la specificità delle risorse, maggiori sono i costi di transazione.

La specificità delle risorse

E' soprattutto la specificità delle risorse che espone l'impresa ai comportamenti opportunistici della controparte, e quindi aumenta i costi di transazione, cioè i costi connessi all'uso del mercato. *Le risorse sono "specifiche" quando presentano un rendimento elevato nell'ambito di una data transazione, ma molto basso al di fuori di essa.* Questo significa che nel caso in cui la transazione non abbia buon esito, quella risorsa non può essere rapidamente ed efficacemente "dirottata" ad altri usi alternativi, in quanto gran parte del suo valore verrebbe meno. Quindi, in caso di fallimento della transazione, l'impresa che presenta risorse specifiche non avrebbe modo di riparare alla perdita. E' chiaro allora che in questo caso affidarsi al puro mercato, col rischio di non trovare l'acquirente/il venditore all'ultimo momento, non è un'operazione consigliabile, soprattutto se l'incertezza associata alla transazione è molto alta.

Vi sono molte tipologie di specificità delle risorse. Si prenda ad esempio in considerazione un'impresa che opera nel settore della trasformazione di prodotti agricoli. E' possibile allora ipotizzare le situazioni seguenti:

- **Physical asset specificity** (specificità delle risorse fisiche). Un'impresa che trasforma pomodoro con impianti specializzati in quella lavorazione, e quindi con impianti non utilizzabili per altri impieghi (ad esempio non possono essere utilizzati per la trasformazione di verdura in foglia, o di piselli). Se l'impresa non riesce ad approvvigionarsi dei quantitativi desiderati di pomodoro necessari per il funzionamento ottimale dell'impianto e per la realizzazione di economie di dimensione, non potendo riconvertire la risorsa (l'impianto di trasformazione) ad altre produzioni, dovrà restare con l'impianto inutilizzato, e subire dunque gravi perdite, perché l'impianto non può essere riconvertito "all'ultim'ora"; in questo caso dunque si ha una risorsa (*asset*) specifica per quella transazione (acquisto di materia prima / pomodoro) dalle imprese agricole, che genera la necessità di non poter ricorrere al mercato, almeno per la totalità degli approvvigionamenti;
- **Brand Name Capital** (valore associato al marchio di impresa). Se un'impresa dispone di un'elevato valore della marca (elevata reputazione accumulata nel tempo), non può permettersi il lusso di subire delle carenze qualitative o quantitative nelle sue lavorazioni. Se infatti si verifica una carenza qualitativa negli approvvigionamenti, l'impresa rischia di realizzare prodotti di qualità scadente e comunque non conforme alla reputazione dell'impresa, e quindi subisce un danno che si estende all'intera gamma dei prodotti offerti sotto il marchio d'impresa; anche in questo caso affidarsi al mercato puro può non rivelarsi la soluzione migliore, perché si potrebbe andare incontro al mancato reperimento di materia prima in quantità e qualità sufficiente;

- **Human resources specificity** (specificità delle risorse umane). Se l'impresa ha investito ("affondato") risorse e creato particolari competenze umane nella produzione di succhi di frutta biologici, e non riesce ad entrare in possesso delle quantità di materia prima da agricoltura biologica necessaria, sarà costretta a "sottoutilizzare" le risorse e competenze specifiche, sostenendo elevati costi di mancato uso efficiente delle competenze interne.
- Anche le **imprese agricole** possono mostrare esempi di specificità delle risorse:
- **Site specificity** (specificità ubicativi). Ad esempio, nel caso di prodotti molto deperibili e destinati alla trasformazione, la specificità ubicativa può esercitare un peso notevole. Aspettare il momento del raccolto e poi decidere come e dove venderlo (ovvero ricorrere al mercato puro) può dunque esporre l'impresa agricola a rischi elevati e quindi perdite di produzione e di reddito;
 - **Dedicated asset specificity** (specificità delle risorse dedicate): quando l'impresa agricola realizza produzioni altamente specifiche che non hanno altro mercato se non quello di una sola impresa (di trasformazione, o una ditta sementiera), è chiaro che se l'impresa che richiede la coltivazione di questa varietà specifica, per un motivo qualsiasi, decide di non acquistare il prodotto l'azienda agricola perde l'intera possibilità di recuperare gli investimenti fatti per quella coltura (beneficio fondiario, lavorazioni, sementi, ecc.) [Weleschuk e Kerr, 1995; Belletti e Marescotti, 1999];
 - **human resources specificity** (specificità delle risorse umane). Se l'imprenditore si è specializzato su particolari tipologie di processi di produzione, dedicandovi risorse (tempo e denaro), non riuscire a collocare sul mercato le proprie produzioni comporta risorse inutilizzate o non utilizzate pienamente.

Specificità delle risorse fisiche: l'esempio dell'avicoltura e della trasformazione delle barbabietole da zucchero

Physical asset specificity arises because the asset is dedicated to a particular use, such as raising *broilers*, and is far less valuable in uses like equipment storage. By itself, such specificity may not create problems if there are many potential buyers for broilers, because the physical assets could be redeployed to transactions with other broiler buyers.

Site specificity arises because chickens cannot be shipped far before losing value, due to both direct costs of transport and extra feed and indirect costs from the birds losing value due to stress-related weight loss or death during transport, or to aging during additional feeding.

Therefore, the asset is most valuable when used in production for nearby buyers.

In this case, the two forms of asset specificity, site and physical, tie the farmer to only a few potential buyers. Specialized broiler houses offer optimal growing conditions and are designed to facilitate feed delivery, regulate temperature through ventilation and cooling systems, and incorporate specific feed and water delivery systems. Costly equipment designed for broiler production is much less valuable when redeployed to another use. Moreover, the equipment may be designed to a particular processor's specifications.



Sugar beet production requires highly specialized harvesting equipment and extensive investment in seed beds, constituting physical asset specificity.

While sugar beets can be transported further than live poultry without losing value, transport costs—and site specificity — are still significant. Sugar in beets starts converting to starch quickly after harvest and the investment is most valuable when committed to a nearby processor.

Once a farmer makes a costly investment specific to transactions with one or a few buyers, there is potential for "holdup." When it is costly to ship agricultural products very far, processing plants will locate in farm regions. If there are also economies of scale in processing (so that larger plants realize lower processing costs), one or a few processing plants will be enough to handle all local production, leaving farmers with just a few buyers.



Fonte: Mac Donald et alii [2004]

Make or buy?

Quando la specificità delle risorse è elevata, i rischi associati ad una carenza quantitativa o qualitativa negli approvvigionamenti sono elevati. In altri termini, in presenza di risorse specifiche, ovvero *bloccate nella transazione e non recuperabili al di fuori di essa*, il mercato non funziona a costo zero, ma esistono elevati costi di transazione, tanto più elevati quanto più le risorse sono specifiche e grava il fattore incertezza (degli stati del mondo, ma anche quella derivante dai comportamenti dell'altra parte, siano o meno intenzionali).

In queste situazioni dunque è ipotizzabile l'abbandono del puro mercato a favore di altre soluzioni. Nel *sistema agro-alimentare*, e in particolare nei rapporti tra l'agricoltura e gli altri settori, concorrono ulteriori fattori particolari che, per così dire, "aggravano" la situazione e rendono opportuno abbandonare il puro mercato:

- la "*qualità*" del prodotto agricolo (e alimentare) spesso non è osservabile, o quantomeno non lo è se non con costi molto elevati (si pensi ad esempio al metodo di produzione, all'impiego di sementi particolari, ai trattamenti, alle modalità di raccolta);
- il prodotto agricolo è un organismo *biologico* (deperibilità), e dunque l'immissione sul mercato (la transazione) non può essere troppo dilazionata nel tempo;
- le particolarità della struttura temporale della produzione (*stagionalità*) richiedono la messa a punto di tutti gli strumenti atti a consentire un adeguato sfruttamento dei fattori fondo.

D'altra parte, nei rapporti tra agricoltura e altri settori è anche meno frequente il ricorso alla completa integrazione verticale ("make") per le differenze che esistono tra fasi verticalmente contigue lungo la filiera [Scarano, 1991]:

- la *dotazione di capitali* richiesta per l'acquisizione di fasi è infatti molto elevata;
- le attività agricole sono caratterizzate dalla presenza di *bassi margini di profitto* (e maggiore *rischiosità*), che rendono scarsamente appetibile per un'impresa di trasformazione o di distribuzione un'acquisizione in proprietà delle attività agricole a monte (ovvero l'integrazione verticale degli approvvigionamenti);
- le *dimensioni ottimali* (scala efficiente) sono diverse tra le fasi verticalmente contigue, anche per la più marcata concentrazione nell'industria e nella distribuzione rispetto alla fase agricola;
- le aziende agricole raramente possono disporre di *ordinamenti produttivi specializzati*; vi sarebbe dunque la presenza, nel caso di integrazione verticale completa, di prodotti connessi alla produzione principale che non sono "interessanti" per l'attività economica dell'insieme integrato.

La conseguenza è che nei rapporti tra agricoltura e altri settori verticalmente contigui, e in particolare con l'industria di trasformazione e con la moderna distribuzione, vengono impiegate *forme di coordinamento intermedie* ("*hybrid forms*") tra il mercato puro e l'integrazione verticale completa, ovvero tra il make e il buy, che lo stesso Williamson prende in considerazione solo in un secondo momento [Williamson, 1991]. In queste tipologie diversificate di coordinamento verticale, *le parti accettano di assumersi degli obblighi circa la propria condotta futura*, realizzandosi un'interdipendenza e un coordinamento delle decisioni delle imprese collocate su fasi distinte ma contigue lungo la filiera, lungo il processo produttivo [Peterson, Wysocki, Harsh, 2001].

3.3. I contratti di coltivazione

Nei rapporti tra agricoltura e imprese di trasformazione e/o della grande distribuzione organizzata (ma ovviamente può riguardare anche le imprese sementiere, o altre imprese) la forma di coordinamento più diffusa è quella del *contratto di coltivazione*, detto anche "contratto di integrazione verticale". L'utilizzo di questo strumento deriva in parte dalla normativa comunitaria relativa alle OCM: spesso infatti l'operatore pubblico condiziona (o ha condizionato in passato) l'erogazione degli aiuti previsti

per talune colture alla presenza di contratti di coltivazione scritti tra agricoltura e industria (ad esempio nel caso del pomodoro da industria, del tabacco, dei semi oleosi, delle colture no-food).

Il contratto di coltivazione è il contratto stipulato tra produttori agricoli (singoli o associati) ed imprese di trasformazione (singole o associate), attraverso il quale:

- il **produttore agricolo** si impegna a realizzare le coltivazioni o gli allevamenti da cui deriva il prodotto oggetto di contrattazione, secondo le indicazioni e i criteri tecnici convenuti; inoltre si impegna a consegnare tutta la produzione contrattata corrispondente alle norme di qualità stabilite nel contratto;
- **l'impresa di trasformazione** (o di distribuzione) si impegna invece a ritirare tutta la produzione oggetto del contratto corrispondente alle norme di qualità stabilite, e si impegna a corrispondere il prezzo determinato dal contratto.

Gli **aspetti centrali** del contratto di coltivazione sono quindi:

- momento della stipula (pre-semine, pre-raccolta);
- fissazione del prezzo o delle modalità per determinarlo;
- fissazione delle quantità (o delle superfici a coltura);
- fissazione delle caratteristiche qualitative del prodotto;
- specifiche sui fattori e sul metodo di produzione: sementi di varietà specifica, lavorazioni, raccolta, tempi e modalità di consegna, ecc.
- modalità di controllo del processo e del prodotto (es. ispezioni in campo);
- modalità di soluzione delle controversie e penali, possibilità di "uscita" anticipata;
- finanziamenti (anticipazioni, modalità di pagamento);
- fornitura di assistenza tecnica.

L'intensità del legame tra agricoltura e industria, e in particolare il grado di specificazione e controllo esercitato dall'acquirente sul venditore (produttore agricolo), può variare a seconda della tipologia del contratto di coltivazione. E' possibile cioè distinguere tra due grandi **categorie di contratti di coltivazione**:

1. **contratti di mercato** (*marketing contracts*). I contratti di mercato regolano impegni soltanto sul rispetto di alcune caratteristiche del prodotto (qualità, quantità), sui prezzi e sui tempi di consegna, ma non riguardano il modo con cui il prodotto viene realizzato. Ciò comporta un'ampia autonomia della parte agricola per quanto riguarda le decisioni tecniche e imprenditoriali-organizzative.
2. **contratti di produzione** (*production contracts*). Nei contratti di produzione l'acquirente, oltre a dettare norme sulle caratteristiche del prodotto, esercita un controllo anche sulle decisioni imprenditoriali riguardo alle tecniche e all'uso di fattori particolari, ovvero sul processo. Possono essere di due tipologie:
 - a. **production management contracts**. Il contratto, oltre agli elementi "di mercato", contiene anche specifiche riguardo alle tecniche produttive da utilizzare (tempi e modalità di semina, trattamenti antiparassitari, modalità di raccolta e condizionamento, ecc.) senza prevedere l'utilizzo di specifici fattori;
 - b. **resource-providing contracts**. Il contratto prevede specifiche ulteriori riguardo all'utilizzo (ed eventualmente la fornitura) di alcuni input (es. sementi, antiparassitari, concimazioni) e di assistenza tecnica. L'impresa integrante (l'industria) si incarica quindi di fornire anche *fattori di produzione* e indicazioni sulle tecniche colturali.



Table 2-7—Share of production under contract, by contract type, commodity, and year

| Commodity | 1991-93 | 1994-95 | 1996-97 | 1998-2000 | 2001 |
|---|---------|---------|---------|-----------|------|
| <i>Percent of production under marketing contracts</i> | | | | | |
| All commodities | 17.0 | 21.2 | 21.5 | 20.4 | 20.3 |
| Crops | 22.8 | 24.0 | 21.1 | 22.5 | 23.4 |
| Corn | 10.2 | 13.8 | 12.9 | 12.6 | 12.7 |
| Soybeans | 9.6 | 9.8 | 13.2 | 9.7 | 8.5 |
| Sugar beets | 88.5 | 83.7 | 74.6 | 83.1 | 93.7 |
| Fruit | na | 61.0 | 54.3 | 63.3 | 56.5 |
| Vegetables | na | 45.3 | 32.2 | 27.3 | 30.0 |
| Other crops | 6.4 | 10.0 | 13.4 | 15.2 | 12.9 |
| Livestock | 11.6 | 18.2 | 22.0 | 18.4 | 17.2 |
| Cattle | na | 4.3 | 5.9 | 4.6 | 3.2 |
| Hogs | na | 2.4 | 2.7 | 9.1 | 7.1 |
| Poultry and eggs | 5.9 | 3.4 | 4.0 | 3.9 | 6.8 |
| Other livestock | 0.1 | 6.8 | 4.9 | 10.6 | 1.6 |
| <i>Percent of production under production contracts</i> | | | | | |
| All commodities | 11.8 | 13.0 | 10.6 | 16.9 | 16.0 |
| Crops | 1.9 | 1.9 | 1.8 | 4.2 | 2.8 |
| Vegetables | na | 9.7 | 6.1 | 12.3 | 6.9 |
| Livestock | 21.1 | 24.7 | 22.9 | 29.6 | 29.6 |
| Cattle | na | 14.7 | 11.1 | 19.7 | 17.7 |
| Hogs | na | 28.7 | 31.5 | 46.0 | 53.4 |
| Poultry and eggs | 82.8 | 81.2 | 80.0 | 84.9 | 81.3 |

Note: Estimates for marketing contracts for wheat, rice, peanuts, tobacco, cotton, and dairy are within 0.1 of the estimates for all contract types reported in table 2-6.

Source: USDA Farm Costs and Returns Survey (1991-95); USDA Agricultural Resource Management Survey (1996-2001).

I contratti di coltivazione offrono vantaggi e svantaggi sia all'impresa agricola che all'acquirente (industria o distribuzione). L'esistenza di vantaggi e di svantaggi per l'una e/o l'altra parte dipende anche dai contenuti e dalla tipologia dei contratti che vengono impiegati.

Per *l'impresa agricola i vantaggi* consistono nella riduzione del rischio commerciale derivante dalla certezza del prezzo (o dalla modalità di fissazione) e di collocamento del prodotto, talvolta pluriennale; da ciò consegue una maggior possibilità di specializzazione degli ordinamenti colturali e una maggior possibilità di incremento delle rese per processi di apprendimento (economie di conoscenza, learning by doing), oltre alla possibilità di realizzare investimenti anche a medio-lungo termine, se il contratto è pluriennale e se sono fornite adeguate garanzie. Inoltre la stipula di un contratto di coltivazione consente di avere accesso a risorse altrimenti non disponibili, quali l'informazione e la conoscenza derivante dall'assistenza tecnica e dalle innovazioni tecnologiche che in alcuni casi l'altra parte fornisce, oltre che assistenza finanziaria (ad esempio sotto forma di anticipazioni per l'acquisto di determinati fattori, quali sementi o fertilizzanti richiesti per lo svolgimento del processo produttivo).

Gli *svantaggi* per l'impresa agricola possono essere rappresentati dalla parziale perdita di autonomia imprenditoriale e manageriale dell'imprenditore (soprattutto nei contratti di produzione), e nell'impossibilità di beneficiare di andamenti di mercato (e di prezzo) più favorevoli rispetto a quanto stabilito nel contratto. In alcu-

| CONTRATO CAFE | |
|---|--------------------------|
| Cta. No. _____ | Fecha _____ |
| Señores: BELARMINO RAMIREZ E HIJOS, C. por A. _____ KILOS | |
| RNC 103-00318-4 | |
| Muy señores míos (nuestros): | |
| Por la presente me(nos) es grato confirmarle la venta que le he(mos) hecho a Udes. consistente en la cantidad de _____ QQs netos de CAFE de buena calidad, sano, limpio, DULCE EN LA TAZA bueno para exportación tal como los exigen las leyes que rigen la materia, los cuales me (nos) comprometo (emos) y obligo (amos) a entregar puestos en sus almacenes al precio de RD\$ _____ los 50 kilos netos. RD\$ _____ | |
| cantidad en letras | |
| quedando convenido que los sacos vacíos para el envase, son por cuenta de ustedes. | |
| En virtud del presente contrato me(nos) comprometo(emos) a entrega la partida arriba indicada en el término de _____ a más tardar, a partir de esta fecha pero en ningún caso después y en consecuencia, me(nos) hago(emos) totalmente responsable(s) de cualesquiera perjuicios que pudiera ocasionarles la falta de entrega en el plazo convenido. | |
| De Udes. muy atentamente | |
| _____ Vendedor | |
| Por BELARMINO RAMIREZ E HIJOS, C. por A. | Cédula _____ Serie _____ |

ne tipologie di contratto vi può essere anche maggiore incertezza sui risultati delle innovazioni dei fattori e dei processi produttivi richiesti (diverse tecniche di alimentazione del bestiame, diversi trattamenti fitosanitari, diverso tipo di macchine per la raccolta, ecc.) o di prodotto (nuove varietà, nuove colture, nuove razze animali, ecc.).

D'altra parte anche per *l'industria alimentare* o la distribuzione che firma contratti di coltivazione con l'agricoltura vi possono essere vantaggi e svantaggi. Tra i *vantaggi* è possibile ricordare la maggior sicurezza degli approvvigionamenti di materia prima che si viene a determinare, che consente una maggior programmabilità delle lavorazioni e un maggiore utilizzo degli impianti e delle risorse aziendali, la quantificazione preventiva del prezzo (o delle modalità per determinarlo), che consente di migliorare la gestione finanziaria e il calcolo di economicità, e la possibilità di controllare la "qualità" degli approvvigionamenti di materia prima.

Tra gli *svantaggi* rientra l'impossibilità di beneficiare di andamenti di mercato favorevoli, l'aumento dei costi amministrativi per l'attività di redazione e gestione dei contratti, i costi di controllo per il rispetto dell'esecuzione del contratto.

Carlo Maresca [2008], "Esperienze sui contratti di coltivazione di grano duro", *Rivista di Diritto Alimentare*, 2(2), aprile-giugno (www.rivistadirittoalimentare.it)

Il mio contributo a questa tavola rotonda è da agricoltore, produttore di grano duro nelle province di Foggia e di Avellino, tra i primi a siglare contratti di coltivazione con una azienda leader del settore.

Gli accordi iniziarono nei primi anni '80 e continuano ancora oggi, senza alcuna interruzione. Precedentemente nelle nostre aziende moltiplicavamo grano da seme e non da macina. Per lavorare in sintonia, con il destinatario del nostro prodotto, è servita l'esperienza maturata come fornitori di prodotti da surgelare. Per molti anni abbiamo coltivato anche leguminose da granella per uso alimentare. Parte delle scelte agronomiche erano concordate con l'industria: scelte varietali, catene operative per la raccolta, sincronia tra il campo e lo stabilimento di lavorazione.

Questi contratti sono stati originati, inizialmente, dall'esigenza industriale di reperire grano duro con elevato indice di giallo. La pasta più gialla era molto gradita al consumatore, ma in Italia le varietà di grano duro manifestavano poco questo carattere. Il programma industriale voleva far coltivare in Italia specifiche varietà con ben pronunciato questo carattere, senza ricorrere all'importazione. In Francia già da tempo stavano lavorando in questa direzione. Furono avviati rapporti con società sementiere per selezionare cultivar con questo carattere e con aziende agricole, di dimensioni medio-grandi, affidabili per instaurare rapporti di fornitura continuativi.

Successivamente il progetto industriale fu ampliato su obiettivi più importanti: produrre in Italia merce con caratteristiche molitorie elevate, reperibili solo all'estero.

Il piano prevedeva una stretta collaborazione con una società produttrice di grano da seme, con un'adeguata capacità di fare ricerca, per costituire varietà rispondenti alle esigenze industriali. I costitutari ricevevano indicazione degli obiettivi sulle caratteristiche merceologiche richieste dall'industria, che non si accontentava delle varietà presenti sul mercato. Precedentemente non vi era comunità di intenti tra i diversi partner. La ricerca era finalizzata principalmente a parametri quantitativi, riconosciuti come la principale qualità desiderata dal produttore.



Come azienda agricola abbiamo partecipato ai programmi di coltivazione di tali varietà, evolvendo gli obiettivi produttivi su parametri accettati e riconosciuti anche dai destinatari del prodotto. I contratti di coltivazione sono stati affinati nel tempo, adottando disciplinari di produzione, per garantire la qualità del prodotto, l'assenza di residui e una piena tracciabilità.

Per il produttore di una commodity, indifferenziata per definizione, è il modo di caratterizzare la sua merce. Un riconoscimento della qualità condiviso dall'utilizzatore, oltre alla garanzia di collocamento, con prezzi determinati in modo trasparente e senza intermediazioni.

L'instaurarsi di saldi rapporti commerciali, con una reciproca migliore programmazione, mostra i suoi vantaggi anche nei periodi di crisi per annate particolari. Complessivamente vi è una valutazione positiva per i prezzi ottenuti nel corso degli anni, raffrontati all'andamento del mercato nei diversi periodi. Si valorizza il prodotto con un percorso migliorativo anche per l'efficienza aziendale. Particolarmente in agricoltura vi è l'esigenza di acquisire in modo continuativo informazioni e conoscenze, per migliorare le tecniche agronomiche e produttive. Purtroppo in questo settore c'è difficoltà a reperire tali informazioni da altre fonti. E' manifesta la carenza di assistenza tecnica a tutti i livelli, peggiorata con l'avvento delle regioni. Vi sono poche possibilità di acquisire innovazione da istituti ed enti, a vario titolo, deputati alla divulgazione della ricerca agricola.

In Italia il settore del grano duro ha difficoltà a compiere un rapido miglioramento qualitativo principalmente a causa dello stoccaggio del prodotto. Infatti essendo queste strutture in prevalenza gestite da altri soggetti, né produttori né trasformatori, di fatto si crea una barriera al trasferi-

mento di informazioni tra questi soggetti della filiera.

Attualmente per i cereali a paglia, utilizzati per l'alimentazione umana, vi sono diverse formule contrattuali. Il recente interesse industriale per questi contratti era motivato dalla carenza di prodotto, conseguente la disaffezione dei produttori. Una crisi originata da due elementi negativi sovrapposti: riforma della PAC e andamento dei prezzi, molto bassi fino alla primavera del 2007.

I contratti originari si basano sull'osservanza di un disciplinare con utilizzo di determinate varietà, fornite su indicazione dell'industria e a un prezzo da essa definito. Il prezzo viene di solito agganciato alle quotazioni di alcune mercuriali più rappresentative, con una premialità in funzione delle caratteristiche della merce. In particolare si privilegia il contenuto proteico e la sua qualità. L'epoca di cessione, i servizi collegati alle forniture sono disciplinati in modo diverso per ciascun contratto.

Sviluppare questi contratti è la via maestra per fare filiera, creare rapporti continuativi tra produttori e utilizzatori. Come riportato in precedenza, le strutture per lo stoccaggio del prodotto sono l'elemento indispensabile per attuare tali accordi. Con i magazzini si può certificare la qualità prodotta e premiarla, creare lotti omogenei, dare servizi ed effettuare consegne scaglionate nel corso dell'anno. Le strutture possono essere anche di soggetti diversi, né produttori né trasformatori, ma dovranno essere gestite in filiera, con rapporti trasparenti con i conferenti e gli utilizzatori. L'obiettivo è di far conoscere le problematiche della produzione, orientata sugli standard qualitativi richiesti dell'utilizzatore. Una congiunta analisi dei costi di coltivazione, mezzi tecnici e quant'altro può essere il mezzo per avviare tale percorso. Lavorare in sintonia per fornire la qualità ed i servizi richiesti. Questi oneri dovranno essere riconosciuti, con possibilità di programmare le produzioni e gli investimenti. Qualificare il fornitore avendo per certo il collocamento della merce. Nello specifico vi è il modo per acquisire tecnologia ed innovazione per migliorare l'efficienza aziendale. Per dar maggior forza a questi accordi, inevitabilmente soggetti come tutti i prodotti agricoli a produzioni ridotte per imprevedibili andamenti meteorici o a crisi di mercato, potrebbero essere valutati sistemi di copertura assicurativi.

L'incidenza delle spese di movimentazione del prodotto impone che questi accordi siano sviluppati nelle aree di produzione, programmati per più anni per coglierne tutti i vantaggi.

L'analisi congiunta dei problemi in un'ottica di filiera è quanto mai opportuna anche per dare indicazioni e priorità agli interventi a sostegno del settore.

I contratti di coltivazione sono uno strumento da utilizzare, in questo momento favorevole per grano duro determinato dall'andamento dei prezzi, per rilanciare e ammodernare il settore. Solo recuperando efficienza, specialmente nelle aree storiche, in modo sinergico e non concorrenziale all'allargamento della coltura nelle aree più fertili centro settentrionali, si può potenziare e qualificare l'intera filiera.

In alcuni casi l'uso dei contratti di coltivazione (sia nei contratti di mercato che in quelli di produzione) è finalizzato all'ottenimento di maggior *potere* lungo la filiera. La teoria economica identifica tre modi con cui i contratti possono aumentare il potere di mercato di una delle parti della transazione, sotto certe condizioni di mercato:

- **barriera all'entrata** (*Restricting entry*). Quando la fase di trasformazione adotta tecnologie che permettono di ottenere rilevanti economie di scala, l'ingresso sul mercato di nuove imprese è reso difficile (barriera all'entrata). Inoltre, le imprese già operanti sul mercato possono usare i contratti di integrazione verticale come ulteriore deterrente: infatti se riescono ad assorbire una rilevante parte delle disponibilità locali di materia prima attraverso contratti, l'impresa che vuole entrare dovrà pagare un extra-premio per "strappare" i contratti già in essere;
- **discriminazione di prezzo** (*Discriminatory Pricing*). Può accadere che un compratore paghi prezzi diversi ai venditori per lo stesso prodotto. Ad esempio, quando un compratore ha un potere di mercato che esercita limitando gli acquisti e riducendo i prezzi. A questo punto il compratore potrebbe aumentare i propri profitti acquistando e trasformando una quantità aggiuntiva di prodotto, ma solo se il prezzo più alto pagato potesse essere pagato solo per quelle quantità aggiuntive, senza che ciò possa condurre ad un aumento dei prezzi di tutti gli approvvigionamenti. Ad esempio potrebbe proporre un contratto soltanto ad un'azienda di un'altra area ad un prezzo al di sopra del prezzo di mercato;
- **restrizione della concorrenza di prezzo** (*limit price competition*). Un contratto può essere strutturato (allo stesso modo di quanto accade in altri settori produttivi) per scoraggiare i concorrenti dal competere aggressivamente l'un l'altro. Le imprese industriali possono accordarsi nell'inserire nei contratti una clausola di determinazione dei prezzi in riferimento a quello più alto di mer-

cato in un dato periodo (clausola “*top of the market*”). Così facendo, gli industriali non hanno incentivo a innescare una corsa al rialzo sugli acquisti effettuati sul mercato spot, perché altrimenti farebbero lievitare anche il prezzo offerto ai produttori sotto contratto. Un altro esempio può essere quello di inserire nei contratti “*clausole di impegno alla riservatezza*”, che impongono ai produttori agricoli di tenere segreti (soprattutto nei confronti di altri agricoltori) i dettagli del contratto. Questa clausola può offrire al compratore forti vantaggi “informativi” nelle negoziazioni.

Introduzione di nuove colture ed evoluzione dei rapporti verticali agricoltura-industria: il caso del girasole ad alto contenuto di acido oleico in Italia

In Italia il girasole ad alto contenuto di acido oleico (HOS), simile al girasole convenzionale ma con una diversa composizione chimica dell’olio (maggiore contenuto di acido oleico), è stato introdotto da un’impresa sementiera negli anni ‘90.

L’impresa sementiera ha dovuto in qualche modo rompere il “*blocco informativo*” presente nel rapporto con gli agricoltori, ovvero “convincere” gli agricoltori a coltivare un prodotto nuovo, e che non avrebbe avuto altro mercato se non la stessa impresa sementiera.

In sostanza, qualora gli agricoltori avessero deciso di coltivare l’HOS, avrebbero avuto un’alta specificità delle risorse di tipo *dedicato*. Avrebbero infatti destinato alla nuova coltura dei terreni e anticipato risorse per acquistare inputs e per lavorare, avrebbero dovuto riservare appositi spazi per il magazzino separato (per evitare contaminazioni con il girasole convenzionale, ad esempio), avrebbero dovuto investire tempo per acquisire le necessarie conoscenze specifiche sulla nuova coltura. Inoltre per gli agricoltori agivano alcuni fattori d’incertezza: a) sulle rese e sulla adattabilità della nuova coltura alle condizioni pedoclimatiche aziendali; b) sulle caratteristiche qualitative dell’output realizzato, e dunque sulla possibilità di raggiungere gli standard qualitativi richiesti dalla ditta sementiera; c) sull’entità dei costi di produzione della nuova coltura. Per questo motivo l’agricoltore, per poter intraprendere la nuova attività, chiede “ostaggi”, cioè garanzie alla ditta sementiera; dovevano essere ragionevolmente sicuri della serietà della ditta che proponeva la nuova coltura, che in parte veniva data dalla presenza di campi dimostrativi e da azioni divulgative realizzate dalla ditta sementiera, che mostravano che la ditta stessa stava investendo risorse sull’iniziativa. D’altra parte anche la ditta sementiera aveva esigenze specifiche: a) una quantità minima di HOS per soddisfare gli utilizzatori finali, e b) una qualità specifica dei semi in termini di contenuto minimo di acido oleico nell’olio contenuto nel seme di girasole HOS, e dunque gravavano anche sulla ditta sementiera fattori di incertezza e specificità delle risorse.



La soluzione è stata la stipula di un contratto di coltivazione prima delle semine, dove la ditta sementiera imponeva l’utilizzo di varietà particolari di sementi HOS e assistenza tecnica, oltre ad un premio di prezzo per l’HOS (in riferimento al prezzo del girasole convenzionale), anche se il premio veniva concesso solo al raggiungimento di una percentuale minima di acido oleico nel seme. La ditta sementiera si riservava inoltre il diritto di accesso e di ispezione delle coltivazioni.

Nella fase di espansione della coltura, ovvero a distanza di due-tre anni dalla prima introduzione, il quadro di mercato si modifica. Il blocco informativo infatti si riduce, e il numero di imprese interessate alla trasformazione dei semi HOS aumenta, interessando anche tradizionali grandi imprese di triturazione dei semi oleosi. Nella fase di espansione si verifica allora la situazione seguente relativamente alla presenza di contratti di coltivazione:

a) la ditta sementiera che aveva introdotto l’HOS continua ad utilizzare contratti scritti di coltivazione fornendo direttamente il seme. Infatti questa impresa ha alta specificità delle risorse: human asset specificity (competenze accumulate anche durante la fase di introduzione, oltre che nella ricerca, sperimentazione, divulgazione), brand name capital (il suo nome è riferimento per il mercato HOS), per proteggere le quali continua a ricorrere a meccanismi di coordinamento verticale più stretti. Inoltre in questa fase la ditta sementiera acquisisce un piccolo impianto di triturazione (integrazione verticale completa).

b) Le imprese *new comers* invece non utilizzano contratti di coltivazione scritti. Le imprese che entrano in questa fase sul mercato del girasole HOS non hanno specificità degli investimenti. Si è venuto infatti a creare un mercato di HOS e quindi si ha una diminuzione del rischio di mancato approvvigionamento di HOS sul mercato anche “spot”. Hanno inoltre minori vincoli di destinazione dell’olio da HOS essendosi sviluppato anche un mercato di olio HOS con contenuti diversificati di acido oleico (il che rende ancora più necessario un coordinamento forte per l’impresa sementiera che aveva introdotto la coltura e che si era specializzata su prodotti di elevatissimo contenuto di

acido oleico). Per questi motivi le imprese nuove entrate utilizzano meccanismi di coordinamento che non prevedono la fornitura di assistenza tecnica né l'imposizione di specifiche varietà HOS. Queste imprese si rivolgono ai centri di raccolta, con i quali intessono un insieme di rapporti volti a segnalare le previste esigenze di approvvigionamento, talvolta anche in pre-semina, e tendono talvolta a formalizzare impegni di acquisto sulla base di accordi spesso verbali, soprattutto in funzione delle quantità di olio che a loro volta pre-contrattano con la propria clientela.

Per approfondimenti: Belletti e Marescotti [1999]

3.4. Gli accordi interprofessionali e gli organismi interprofessionali

L'**Accordo interprofessionale** è l'accordo concluso tra alcune tipologie di "soggetti" avente per oggetto le determinazioni relative alla produzione ed alla vendita di prodotti agricoli destinati alla trasformazione o alla commercializzazione, nonché i criteri e le condizioni generali che le parti, nei contratti di coltivazione, devono rispettare. I "soggetti" di cui sopra sono in Italia (LN 88/88) le Unioni nazionali riconosciute, assistite dalle organizzazioni professionali agricole maggiormente rappresentative a livello nazionale (in Italia Coldiretti, CIA, Confagricoltura), da un lato, e le imprese di trasformazione o commercializzazione o loro associazioni nazionali dall'altro e le organizzazioni nazionali riconosciute di rappresentanza e tutela del movimento cooperativo (Centrali Cooperative, come Confcooperative, ANCA-LEGA, UNCI).

Gli **obiettivi** degli accordi interprofessionali consistono nel:

- disciplinare la quantità della produzione agricola, per farla corrispondere alla domanda sui mercati, e per perseguire condizioni di equilibrio e stabilità del mercato;
- migliorare la qualità dei prodotti in relazione alle diverse vocazioni colturali ed alla salvaguardia della salute dei consumatori;
- stabilire i criteri e le condizioni generali della produzione e vendita dei prodotti;
- determinare in anticipo i prezzi dei prodotti o i criteri per la loro determinazione.

Gli accordi interprofessionali possono avere una **durata** annuale o pluriennale. Il **contenuto** degli Accordi Interprofessionali (AII) prevede solitamente:

- la definizione del prodotto oggetto dell'accordo;
- il prezzo minimo che le parti sono tenute a rispettare o, in caso di accordi pluriennali, i criteri per la sua determinazione, con particolare riferimento alla dinamica dei costi di produzione;
- i tempi e le modalità di pagamento, e le eventuali anticipazioni del prezzo da corrispondere;
- le modalità e i tempi di consegna del prodotto;
- i requisiti qualitativi dei prodotti e i relativi sistemi di controllo;
- il termine massimo per la stipula dei contratti di coltivazione e vendita;
- le garanzie per le parti contraenti;
- le modalità di esecuzione degli accordi e dei contratti;
- la definizione delle forme di assistenza tecnica e finanziaria;
- la costituzione di organismi paritetici per la verifica dell'attuazione degli AII e dei contratti e per ogni iniziativa utile al raggiungimento degli obiettivi.

E' da sottolineare il fatto che la sottoscrizione degli AII vincola al rispetto dei contenuti soltanto gli associati alle organizzazioni firmatarie, ma *non impone comunque l'obbligo per le singole imprese di sottoscrivere contratti di coltivazione*. L'AII dunque rappresenta un *accordo-quadro*, un punto di riferimento per le imprese, che sono obbligate a rispettarlo solo nel momento in cui procedono alla sottoscrizione di un contratto di coltivazione e vendita.

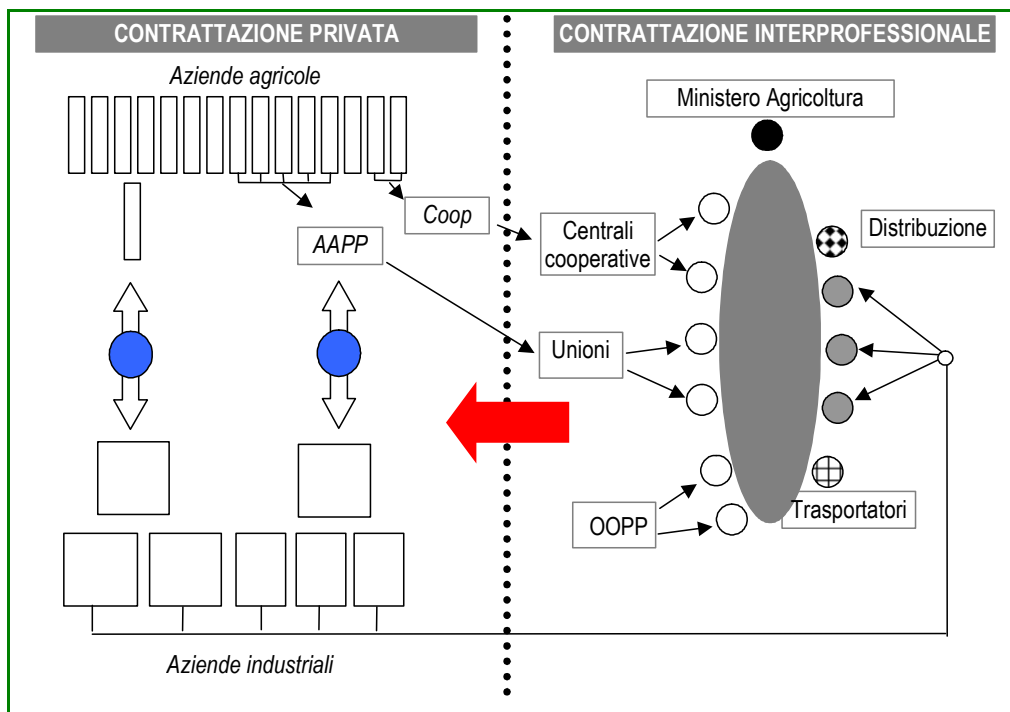
Gli AII possono dunque migliorare le capacità di programmazione del settore e possono ridurre l'incertezza sul mercato sulle quantità, sui livelli qualitativi, sui prezzi, sulle condizioni degli scambi. La presenza di AII rende più semplice la stipula dei contratti di coltivazione tra agricoltura e industria e/o distribuzione.

Tuttavia gli AII non hanno riscosso molto successo in Italia, al contrario di

quanto accade in altri paesi europei, prima tra tutti la Francia. Alla radice dello scarso successo è possibile ricordare l'eccessivo squilibrio di potere contrattuale tra le diverse componenti della filiera (che rende per la parte più forte non strettamente necessario giungere alla firma di un accordo vincolante) e la crescente apertura dei mercati (globalizzazione), che non rende interessante per l'industria impegnarsi negli approvvigionamenti troppo "locali" e dunque la sottoscrizione di AAIL. In effetti in Italia gli AAIL hanno avuto "successo" solo nella regolamentazione:

- di quei prodotti che godevano di particolari regimi di sostegno da parte della Politica Agricola Comunitaria, soprattutto in quei casi (pomodoro, tabacco, semi oleosi) dove l'IAA doveva legarsi contrattualmente al settore agricolo per poter accedere agli aiuti comunitari;
- di quei prodotti la cui trasformazione deve necessariamente avvenire in prossimità del luogo di produzione (per problemi legati ai costi di trasporto e/o alla deperibilità della materia prima: pomodoro, barbabietola da zucchero).

Relazione tra contrattazione privata e contrattazione interprofessionale



Nonostante lo scarso successo riscontrato in Italia, alcune nuove tendenze evolutive nel sistema agro-alimentare aprono *nuove prospettive* per gli AAIL:

- la crescente tendenza alla specificazione dei requisiti qualitativi del prodotto regolamentato, sempre più spesso collegati a differenziazioni di prezzo e premi;
- l'importanza dei prodotti legati al territorio (prodotti "tipici" rende più necessario il coordinamento tra fasi del processo di produzione a livello locale);
- l'esigenza di ricostruire il percorso seguito dal prodotto lungo la filiera (tracciabilità) e l'importanza accordata dal consumatore alla provenienza geografica del prodotto possono offrire nuova forza ad AAIL territoriali (regionali o nazionali).

Il testo dell'accordo interprofessionale per il kiwi in Italia, 2004-2006

Accordo interprofessionale del kiwi italiano a valere per la campagna 2004 e per le prossime due campagne

Oggetto del presente accordo interprofessionale è il miglioramento della qualità del kiwi prodotto in Italia.

Articolo 1

Definizione delle date di raccolta

Il kiwi (Actinidia Deliciosa di varietà Hayward) non potrà essere raccolto prima del 10 Ottobre.

Articolo 2

Definizione delle date di commercializzazione

Il kiwi (Actinidia Deliciosa di varietà Hayward) non potrà essere commercializzato sulle destinazioni oltremare prima del 15 Ottobre.

Il kiwi (Actinidia Deliciosa di varietà Hayward) non potrà essere commercializzato al dettaglio, ovvero presentato in vista della vendita o venduto al consumatore finale prima del 15 Novembre.

Articolo 3

Calibro minimo

Per migliorare la qualità del prodotto al consumatore finale non potranno essere commercializzati al dettaglio frutti di calibro inferiore ai 70 grammi.

Articolo 4

Parametri di qualità

Nel rispetto della normativa in corso e di quella che entrerà in vigore a partire da ottobre 2004, potranno essere commercializzati frutti aventi i seguenti parametri qualitativi minimi:

- 6,2 gradi brix alla raccolta;
- 11 gradi brix al consumo nei punti vendita.

Articolo 5

Validità

Il presente accordo è valido per una durata di tre anni dalla firma dello stesso.

Nel caso in cui le condizioni del mercato lo richiedessero, l'Organismo interprofessionale si impegna a rivedere le clausole del presente accordo e a presentare ai Ministeri competenti le eventuali modifiche.

Ferrara, 22 Settembre 2004

Gli organismi interprofessionali

Gli organismi interprofessionali (o « interprofessioni ») sono disciplinate dall'art.12 del D.Lgs.173/98. Sono organizzazioni stabili, costituite su base volontaria da tutti i soggetti che rappresentano le varie fasi che compongono la filiera (produzione, trasformazione, distribuzione) a livello nazionale, e che si impegnano a sviluppare un percorso comune realizzando azioni per migliorare la competitività dell'intera filiera.

Lo scopo è quello di creare appunto delle organizzazioni in cui le parti possono essere continuativamente in relazione, nell'interesse dello sviluppo di una filiera nazionale.

INTERFEL - Interprofession de la filière des Fruits et Légumes Frais

Association privée reconnue par la loi du 10.07.1975 et la loi d'orientation agricole du 9.07.99.

INTERFEL riunisce e rappresenta paritariamente le organizzazioni professionali della produzione e della distribuzione di frutta e ortaggi freschi. INTERFEL è riconosciuta come la sola Interprofession nazionale di frutta e ortaggi dai Poteri Pubblici che la delegano il potere di elaborare accordi interprofessionali che rivestono forza di legge.

Gli obiettivi di INTERFEL sono:

- Sviluppare il mercato della frutta e degli ortaggi.
- Favorire la crescita e la redditività delle imprese della filiera in ogni stadio: produzione, spedizione, commercio all'ingrosso e commercio al dettaglio.
- difendere gli interessi comuni della filiera presso l'opinione pubblica e altre autorità francesi ed europee

La strategia di INTERFEL:

- promuovere il consumo attraverso programmi di comunicazione
- assicurare lo sviluppo del mercato all'esportazione
- mettere in atto e far rispettare accordi interprofessionali che garantiscano la qualità dei prodotti e dei servizi, fissando le regole tra i componenti della filiera
- Incoraggiare i programmi di ricerca tecnica e di formazione

I membri di INTERFEL:

Sono le associazioni (rappresentative a livello nazionale delle diverse categorie professionali della filiera).

Queste sono ripartite in due collegi:

Collège Production

- FELCOOP: Fédération Française de la Coopérative fruitière, légumière et horticole
- FNPF: Fédération Nationale des Producteurs de Fruits
- FNPL: Fédération Nationale des Producteurs de Légumes

L'ORGANISATION ECONOMIQUE: représentant 8 bassins régionaux de production

Collège Distribution

- ANEEFEL: Association Nationale des Expéditeurs et Exportateurs de Fruits et Légumes.

- UNCGFL: Union Nationale du Commerce de Gros en Fruits et Légumes.
- UNFD: Union Nationale des syndicats de Détaillants en Fruits, Légumes et Primeurs.
- FCD: Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution.

Altri Organismi associati : AFIDEM: Association Française Interprofessionnelle pour la Transformation des Fruits et Légumes à Destinations Multiples, BIN: Bureau National Interprofessionnel de la Noix, BIK: Bureau Interprofessionnel du Kiwi, CSIF/FFIFL: Chambre Syndicale des Importateurs Français de Fruits et Légumes/ Fédération Française des Importateurs de Fruits et Légumes, ANIAIL: Association Nationale Interprofessionnelle de l'Ail, CILVERPUY: Comité Interprofessionnel de la Lentille Verte du Puy



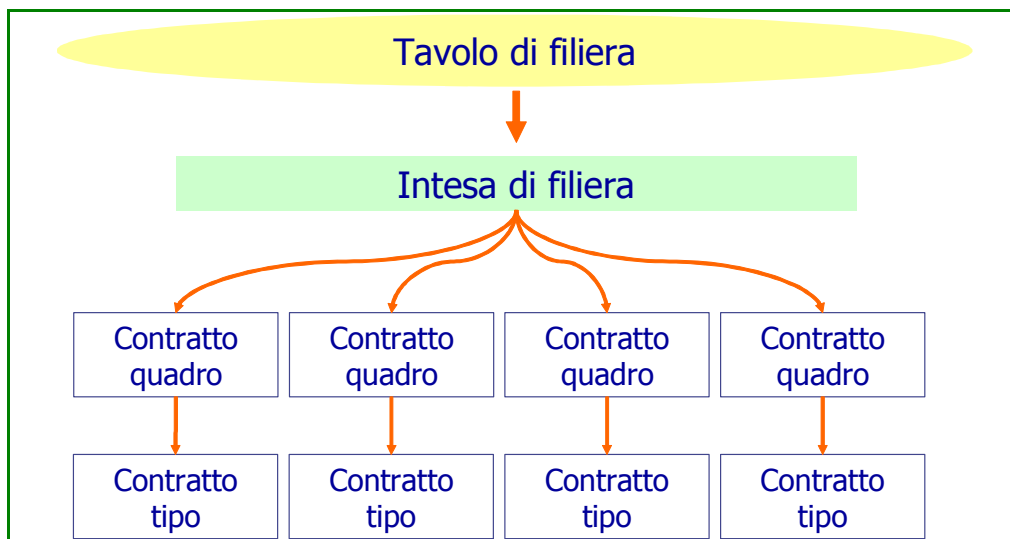
www.interfel.com (19.10.08)

Il legislatore nazionale da tempo ha cercato di regolare i rapporti verticali all'interno del sistema agro-alimentare, e in particolare con la LN 88/88 che prevedeva la figura dei contratti di coltivazione e degli accordi interprofessionali. Più recentemente, è stata nuovamente regolata in maniera più organica la normativa relativamente all'organizzazione delle "filiera", prevedendo alcuni nuovi strumenti.

In particolare il D.Lgs. 102/2005, già ricordato a proposito delle OP, e il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 5 agosto 2005 "Disposizioni per la costituzione dei tavoli di filiera", ha disciplinato anche i "tavoli di filiera", le "intese di filiera", i "contratti-quadro" e i "contratti-tipo" (vedi schema *La nuova articolazione degli strumenti interprofessionali nel D.Lgs.102/2005*). Gli "accordi interprofessionali" sono stati sostituiti dalle "intese di filiera" e dai "contratti-quadro", anche se di fatto non ne viene alterato il significato e gli obiettivi (e per certi versi i problemi).

Il D.Lgs. 102/2005 si propone dunque come il "testo unico" in materia di regolazione dei mercati agricoli in Italia [Surace, 2008].

La nuova articolazione degli strumenti interprofessionali nel D.Lgs.102/2005



4. Le imprese cooperative e i consorzi

4.1. I principi dell'impresa cooperativa e la mutualità

L'impresa cooperativa presenta un insieme di peculiarità sotto il profilo degli obiettivi economici perseguiti, dei principi di funzionamento e delle modalità di gestione, ed ha avuto in agricoltura e nel sistema agro-alimentare una grande diffusione. L'impresa cooperativa realizza una forma di integrazione tra diverse imprese agricole, ed essa è storicamente - insieme alle Associazioni dei produttori - una delle forme con cui si manifesta l'organizzazione economica degli agricoltori, vale a dire il movimento organizzato mediante il quale le imprese agricole mirano a correggere le inefficienze tecnico-organizzative e le distorsioni del mercato dei prodotti e dei fattori di produzione.

L'impresa cooperativa rappresenta un particolare tipo di società, la cui essenza può essere identificata nella particolare posizione che i soci assumono di fronte all'azienda economica. Scopo dell'impresa cooperativa è quello di favorire gli interessi economici dei suoi soci realizzando una attività cui essi prendono parte nella qualità non di conferenti di capitale, bensì di consumatori o di fornitori, oppure anche attraverso il contributo della loro capacità di lavoro.

Per la legge italiana il carattere istitutivo ed essenziale della cooperativa è la mutualità. L'art.2511 del Codice civile nella sua nuova formulazione⁴ afferma che *"le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico"*; mentre la Costituzione riconosce la funzione sociale della cooperazione *"a caratteri di mutualità e senza fini di speculazione privata"*.

L'Alleanza Cooperativa Internazionale stabilì fin dal suo primo congresso del 1895 i principi fondamentali ed obbligatori del movimento cooperativo. Tali principi, rivisti dall'Alleanza Cooperativa Internazionale nel congresso di Stoccolma del 1988, si possono così riassumere:

- a) adesione volontaria e libertà di accesso e di recesso da parte dei soci
- b) controllo democratico da parte dei soci, i quali partecipano attivamente alla definizione delle politiche ed all'assunzione delle decisioni
- c) partecipazione economica dei soci al capitale della cooperativa
- d) limite alla remunerazione del capitale, che svolge dunque una funzione strumentale
- e) destinazione vincolata degli utili ad alcuni o a tutti i seguenti scopi: sviluppo della cooperativa mediante costituzione di riserve in parte indivisibili, erogazione di benefici ai soci in proporzione all'attività intrattenuta con la cooperativa, sostegno di altre attività mutualistiche approvate dalla base sociale;
- f) impegno all'educazione, formazione e informazione dei soci e dell'opinione pubblica sui valori della mutualità
- g) cooperazione tra cooperative, a livello locale, nazionale e internazionale
- h) impegno verso la collettività. Le cooperative contribuiscono allo sviluppo durevole delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci.

In questo senso la cooperativa si manifesta prima che come *"impresa"*, come *"società"* definita istituzionalmente in base ai principi storici che l'hanno originata ma, prima ancora, si realizza come *"associazione"* di soggetti economici che operano in una data realtà socioeconomica per raggiungere obiettivi economici. Anche in Italia la definizione e la regolamentazione dell'impresa cooperativa, operata dal codice civile a da un insieme di disposizioni contenute in leggi speciali anche di carattere tributario, si rifanno ai principi del movimento cooperativo.

Secondo il nuovo diritto societario, le imprese cooperative vengano distinte in *"cooperative a mutualità prevalente"* e *"cooperative diverse"*, restringendo alle prime l'accesso alle agevolazioni di carattere tributario, mentre anche alle seconde viene riconosciuta una *"funzione sociale"* e devono comunque rispettare alcuni requisiti struttu-

⁴ La società cooperativa è stata riformata nell'ambito nella generale riforma del diritto societario con il decreto legislativo n.6 del 17.1.2003, emanato in attuazione della Legge delega n.366/2001.

rali e funzionali propri delle prime. Le cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, sono quelle che:

- svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.

I principi cooperativi così come recepiti dalla legge italiana sono i seguenti:

- **volontarietà dell'adesione e principio della porta aperta:** libertà di accesso e di recesso da parte dei soci (fatto salvo il giudizio di ammissibilità da parte del Consiglio di amministrazione, effettuato sulla base dei requisiti previsti nello Statuto della cooperativa stessa);
- **democraticità:** il voto viene espresso pro-capite (una testa = un voto), e non in base alla quota di capitale detenuta da ciascuno ("Ogni socio ha un voto qualunque sia il valore della quota o il numero delle azioni", art.2538 Codice Civile)⁵;
- **strumentalità del capitale:** il capitale non è il *fine* dell'impresa, ma il *mezzo* attraverso cui essa può raggiungere i propri obiettivi; da ciò deriva l'esistenza di un limite massimo alla remunerazione del capitale sottoscritto dai soci e in generale ai benefici che i soci possono ritrarre dalla cooperativa in quanto apportatori di capitali e non di altri fattori (art.2514 codice civile);
- **limite alle quote individuali di capitale:** nelle società cooperative nessun socio può avere una quota superiore a *centomila euro*, né tante azioni il cui valore nominale superi tale somma, salvo che sia disposto diversamente dalla legge (art. 2525 codice civile);
- **equità nella distribuzione del reddito:** il reddito prodotto dalla cooperativa viene distribuito tra i soci in funzione della loro partecipazione alla attività (e non al capitale) della cooperativa.

In Italia, tenuto conto della funzione sociale attribuita dalla Costituzione, le imprese cooperative godono di un insieme di agevolazioni di carattere fiscale subordinatamente alla presenza di alcuni requisiti fiscali di mutualità, introdotti con la Legge Basevi dal 1947 e oggi codificati nell'art. 2514 del codice civile come segue:

- il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;
- il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi;
- il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori;
- l'obbligo di devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale, dedotto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

La regolamentazione giuridica e fiscale, così delineata, esercita importanti condizionamenti sulle modalità di funzionamento dell'impresa cooperativa, e in particolare sulla loro sottocapitalizzazione. Infatti la non corrispondenza tra partecipazione al capitale (limite della partecipazione al capitale) e partecipazione ai benefici mutualistici (che come si vedrà passa dalla partecipazione del socio allo scambio mutualistico mediante conferimento di fattori o godimento di servizi) fa sì che i soci tendano a ridurre il proprio impegno finanziario nella cooperativa, indebolendone la struttura finanziaria.

⁵ Lo Statuto di ciascuna cooperativa può però attribuire alle eventuali persone giuridiche socie (ad es. altre cooperative) al massimo 5 voti (art.2538 Codice Civile), mentre è prevista la possibilità, per le cooperative in cui i soci realizzano lo scopo mutualistico attraverso l'integrazione delle rispettive imprese o di talune fasi di esse (come accade spesso nelle cooperative di trasformazione di prodotti agricoli), che il diritto di voto sia attribuito ai soci in ragione della partecipazione allo scambio mutualistico, sia pure entro limiti tali che nessuno di essi possa esprimere più del decimo dei voti in ciascuna assemblea generale, e che nel complesso non sia attribuito in questa forma più di un terzo dei voti spettanti all'insieme dei soci

4.2. Tipologie e obiettivi delle imprese cooperative in agricoltura

L'impresa cooperativa può assolvere sia alla funzione di integrazione orizzontale che alla funzione di integrazione verticale e circolare, dando vita ad attività diverse. Nel settore agricolo si rileva la presenza di numerose tipologie di imprese cooperative, le quali operano sia nella fase di produzione agricola (coltivazioni o allevamento), che nella fase di approvvigionamento dei fattori di produzione, che ancora nella fase di trasformazione e/o commercializzazione dei prodotti realizzati dalle imprese agricole socie.

Una classificazione delle tipologie di imprese cooperative operanti in agricoltura che consenta di cogliere gli aspetti di carattere economico-gestionale non si può basare solamente sul settore ove le cooperative operano e al tipo di attività che esse svolgono, ma deve tenere conto della *specifica veste economica che di fronte alla cooperativa stessa assumono i suoi soci*.

La cooperativa è una impresa a tutti gli effetti, il cui obiettivo non è però la massimizzazione del profitto (massimizzando la remunerazione del capitale conferito dai soci) ma il perseguire uno scopo mutualistico nell'interesse dei soci, i quali rispetto alla cooperativa possono avere la natura di:

- a. **"clienti"**: in questo caso l'interesse degli agricoltori soci sarà quello di minimizzare i prezzi pagati per le forniture di fattori produttivi o di servizi alla produzione ottenute dalla cooperativa cui partecipano, e più in generale di ottenere le migliori condizioni di acquisto dei beni e/o dei servizi (ad es. condizioni di pagamento, servizi all'acquisto e assistenza tecnica, ecc.). E' questo il caso delle cooperative di acquisto collettivo, o di meccanizzazione associata, o di trasformazione senza successiva vendita comune;
- b. **"fornitori di materie prime"**: l'interesse degli agricoltori soci è quello di massimizzare i prezzi ottenuti dalla cooperativa per le materie prime ad essa conferite, e più in generale di ottenere le migliori condizioni di vendita dei propri prodotti (ad es. tempi di pagamento, continuità di collocamento, servizi connessi alla vendita quali orientamento delle produzioni). E' questo il caso delle cooperative di vendita e delle cooperative di trasformazione e vendita dei prodotti agricoli;
- c. **"apportatori di mezzi di produzione"**, ad esempio capitale fondiario o lavoro: l'interesse degli agricoltori soci è quello di ottenere le migliori condizioni di impiego del fattore apportato. E' questo il caso delle cooperative di lavoro e delle cooperative di conduzione terreni.

Come si comprende, a ciascuna veste economica dei soci nei confronti della cooperativa corrisponde di conseguenza una differente modalità di realizzazione dello scopo mutualistico. Di seguito vengono brevemente analizzate le principali **tipologie di imprese cooperative agricole**:

Cooperative di acquisto collettivo

Si tratta di cooperative che, realizzando una integrazione orizzontale della fase di acquisto di determinati mezzi tecnici (quali sementi, antiparassitari, concimi, ma anche mezzi meccanici), cercano di ridurre lo svantaggio derivante dal fatto che l'offerta di tali fattori produttivi è concentrata nelle mani di poche imprese di grandi dimensioni, e di ridurre il più possibile l'appropriazione del reddito del produttore da parte dell'intermediazione commerciale. In tali cooperative gli agricoltori soci compaiono come clienti, e traggono beneficio dal fatto che, delegando alla cooperativa l'acquisto dei fattori di produzione, possono ottenere migliori condizioni di prezzo e/o di pagamento anche "saltando" l'onere di alcune



intermediazioni. Alla funzione di concentrazione della domanda da parte delle aziende agricole socie, le cooperative di acquisto collettivo possono affiancare una funzione di controllo qualitativo dei mezzi tecnici acquistati, e spesso di orientamento e di assistenza tecnica ai soci.

Cooperative di vendita dei prodotti agricoli.

Si tratta di cooperative che provvedono all'immissione sul mercato dei prodotti degli agricoltori soci, realizzando una concentrazione dell'offerta sul mercato e in questo modo incrementando il potere contrattuale; in questo caso i soci assumono la veste economica di fornitori della cooperativa, e mirano ad ottenere le migliori condizioni per il collocamento dei prodotti realizzati nelle proprie aziende.

Tali cooperative realizzano processi di integrazione verticale unificando le diverse fasi della commercializzazione dei prodotti agricoli e processi di integrazione orizzontale



attraverso la partecipazione di numerosi produttori alla stessa fase; la cooperativa in questo caso ha l'obiettivo di ridurre il più possibile l'appropriazione del reddito del produttore da parte dell'intermediazione commerciale, riducendo la forbice tra prezzi alla produzione e prezzi al consumo. Poiché la funzione di intermediazione privata ottiene la sua dimensione economicamente più favorevole operando su quantitativi molto elevati, è logico che anche le cooperative, per assolvere con la

stessa efficienza i compiti di intermediazione, debbano avere dimensioni economiche notevoli.

Nella realtà è raro che le cooperative di vendita provvedano solamente al collocamento sul mercato del prodotto dei soci, ma spesso esse svolgono anche altri compiti come la conservazione del prodotto o altre attività connesse alla vendita (imballaggio, classificazione qualitativa, ecc.), tali da consentire un migliore adattamento della produzione dei soci alle condizioni di mercato e alle esigenze dei clienti; da sottolineare anche come la cooperativa auspicabilmente debba provvedere all'orientamento tecnico delle produzioni delle aziende agricole socie, in modo da poter ottenere prodotti maggiormente in linea con le esigenze del mercato e con le scelte di posizionamento strategico della cooperativa stessa.

Cooperative di servizio.

Si tratta di cooperative che, mediante la gestione in comune di mezzi meccanici (cooperative di meccanizzazione associata) o di attrezzature o impianti per la trasformazione di determinati prodotti agricoli (cooperative di trasformazione senza successiva vendita in comune), mirano a consentire al socio l'accesso a determinati servizi di tipo produttivo alle migliori condizioni.

Anche in tali tipologie di cooperative, come in quelle di acquisto collettivo, gli agricoltori soci compaiono come clienti.

Nel caso delle *cooperative di meccanizzazione associata* la cooperativa acquista direttamente macchine agricole che non potevano essere acquistate individualmente dai soci sia a causa della mancanza di disponibilità finanziarie che della difficoltà ad un uso efficiente e continuo nel tempo della macchina a causa della limitatezza della superficie aziendale (con conseguente elevato livello dei costi fissi); la gestione comune delle macchine agricole può comunque rivelarsi non facile all'atto pratico, a causa delle difficoltà nel regolare l'uso della macchina tra i diversi soci nei periodi di punta e nell'addebitare i costi di ammortamento e di manutenzione tra i diversi utilizzatori.

Cooperative di lavoro e di conduzione terreni.

Sotto questa denominazione si hanno tipi assai diversi, i quali sono però tutti accomunati dal fatto che i soci assumono la veste economica di *apportatori di un fattore di produzione di tipo "fondo"*, e in particolare di lavoro o di capitale fondiario.

Il primo esempio in agricoltura si è avuto con le *affittanze collettive* costituite da gruppi di braccianti che prendono in affitto una grande proprietà terriera e ricevono un salario allineato alle tariffe sindacali vigenti; la cooperativa assume dunque direttamente la gestione di un'azienda agricola. Favorite anche dalle agevolazioni per lo sviluppo della proprietà contadina (agevolazioni anche di tipo finanziario per l'acquisto di terreni) e da provvedimenti dello Stato di espropriazione di terreni incolti e successiva assegnazione in uso alle cooperative (con eventuale possibilità di riscatto degli stessi), le cooperative di braccianti riuscirono in molti casi a diventare proprietarie dei fondi agricoli in cui operavano, dando origine a vere e proprie cooperative di lavoro. In sostanza i soci assumono la figura di dipendenti della cooperativa (soci-lavoratori), e lo scopo mutualistico viene perseguito offrendo ai soci condizioni di lavoro migliori rispetto a quelle ottenibili sul mercato (non solo salari più elevati, ma anche maggiore stabilità occupazionale e partecipazione diretta alla gestione dell'impresa cooperativa).

Le *cooperative di conduzione terreni* sono invece costituite da gruppi generalmente ristretti di proprietari fondiari che trovano più conveniente la lavorazione in comune dei loro terreni. Anche in questi casi si va da un estremo in cui tutti i terreni, ad eccezione di quelli circostanti le case di abitazione, vengono conferiti alla cooperativa, all'altro estremo in cui la cooperativa, proprietaria solo delle attrezzature e del bestiame, prende in affitto il terreno dai soci corrispondendo loro un affitto basato sui canoni di legge. Operano in queste cooperative di conduzione diverse figure economiche: proprietari lavoratori, lavoratori non proprietari e proprietari non lavoratori. Pertanto il problema che si pone in queste cooperative è di distribuire equamente il reddito tra apporti diversi di lavoro e di capitale, in caso contrario si rischia di allontanare dall'agricoltura risorse generalmente poco costose. Ma il problema maggiore di queste cooperative sta nella libertà di recesso del socio, il cui abuso metterebbe così in crisi la gestione delle cooperative stesse. D'altra parte se si pongono delle limitazioni troppo rigide al diritto di recesso, ben pochi sono gli agricoltori disposti a conferire tutti i loro averi nella cooperativa. Qualora il terreno rimanga di proprietà dei singoli soci, l'esecuzione dei miglioramenti fondiari è resa difficile perché avvantaggerebbe un socio rispetto agli altri a meno che la cooperativa non acquisti il terreno su cui verranno eseguite le opere in programma.

Cooperative di trasformazione e vendita dei prodotti agricoli:

Si tratta di cooperative dotate di stabilimenti, impianti e attrezzature per la lavorazione o la trasformazione dei prodotti agricoli dei soci, le quali provvedono anche alla commercializzazione collettiva dei prodotti ottenuti dalla lavorazione o trasformazione. In tale ambito assumono un particolare rilievo, anche in considerazione dell'incidenza nell'ambito dei rispettivi comparti, le cantine sociali (trasformazione dell'uva conferita dai soci in vino), i frantoi sociali (trasformazione delle olive conferite in olio) e i caseifici sociali (lavorazione e caseificazione del latte conferito).

Nella cooperativa di trasformazione e vendita i soci assumono la veste di fornitori di materia prima rispetto alla cooperativa, dalla quale otterranno la liquidazione del prezzo di vendita del prodotto ottenuto in rapporto alla quantità e alla qualità delle materie prime conferite alla cooperativa stessa; gli agricoltori soci trarranno beneficio dal fatto che la cooperativa riesca a svolgere le attività di trasformazione della materia prima conferita dai soci e di vendita del prodotto così ottenuto in maniera più efficiente di quanto riuscirebbero a fare le singole aziende socie.

Le cooperative di trasformazione svolgono non solo una funzione di concentrazione dell'offerta rispetto ai soci, fornitori di materia prima da trasformare, ma anche una funzione di trasformazione economica del prodotto stesso, nonché di vendita collettiva del prodotto trasformato. La premessa per il sorgere di una cooperativa di questo tipo è di ordine tecnico ed economico.

La trasformazione in comune di determinati prodotti, ottenuti in quantità modesta a causa della polverizzazione dell'offerta agricola, consente di realizzare economie di scala e di applicare tecnologie più efficienti. La vendita attraverso le strutture cooperative dei prodotti trasformati esalta la forza contrattuale dei produttori agricoli, forza contrattuale che è molto modesta per ciascuno preso singolarmente. Si verifica, pertanto, una integrazione di tipo orizzontale in quanto i soci delegano alla cooperativa le fasi

del loro processo produttivo e ne ampliano la dimensione economica, e una integrazione di tipo verticale in quanto le strutture cooperative coprono fasi successive del processo produttivo.

Il meccanismo che lega il socio a una cooperativa di trasformazione e vendita, e in base al quale il socio ottiene il proprio vantaggio, è costituito dal *conferimento* del prodotto destinato alla cooperativa per la trasformazione e/o commercializzazione collettiva. Il rapporto di conferimento è un rapporto sostanzialmente diverso da quello che lega l'agricoltore a una controparte commerciale: nella vendita del prodotto a un grossista o a una impresa di trasformazione il vincolo tra le due parti si risolve in genere alla consegna del prodotto con la liquidazione del prezzo, e tutto quanto accade successivamente al grossista o al trasformatore è sostanzialmente indifferente al produttore agricolo. Nel caso del conferimento a una cooperativa il rapporto non si esaurisce con la consegna del prodotto dal socio alla cooperativa, non solo perché l'agricoltore continua ad essere socio della cooperativa anche per il futuro, ma anche perché la remunerazione della materia prima conferita dal socio conferente risentirà *direttamente* del rischio tecnico ed economico cui la cooperativa è sottoposta nella gestione delle fasi di trasformazione e di successiva commercializzazione del prodotto.

L'obiettivo economico della cooperativa è costituito dalla *massimizzazione del valore di trasformazione del prodotto grezzo conferito dai soci*, il quale è dato dalla differenza tra il valore della produzione e i costi di esercizio della cooperativa, esclusa la materia prima che viene conferita dai soci.

Il "valore di trasformazione" si può esprimere nel seguente modo: $V_t = P_e - C_t$ dove con V_t si rappresenta appunto il "valore di trasformazione", cioè il valore che il prodotto conferito acquisisce per effetto della trasformazione economica; con P_e , che definiremo "produzione di esercizio", si definisce il valore del ricavo totale corretto dalla variazione delle scorte (si tratta di un aggregato costituito da valori certi e da valori stimati); con C_t si indica il "costo di trasformazione", inteso come costo totale dell'attività di trasformazione.

Schematicamente abbiamo dunque un conto economico configurato come nel prospetto seguente.

Schema di conto economico di una cooperativa di trasformazione

| COSTI | | RICAVI | |
|---|--|--|--|
| COSTI DI ESERCIZIO | | VALORE DELLA PRODUZIONE DI ESERCIZIO | |
| - personale | | Ricavi di vendita dei prodotti + Variazione delle scorte | |
| - materiali (<i>non materie prime</i>) | | | |
| - energia | | | |
| - ammortamento macchine | | | |
| - ammortamento attrezzature | | | |
| - costi amministrativi | | | |
| - costi generali | | | |
| - | | | |
| VALORE DI TRASFORMAZIONE | | | |
| - remunerazione del conferimento (compresa una quota-parte di profitto) | | | |
| (- remunerazione del capitale sociale nei limiti previsti dalla normativa) | | | |
| (- autofinanziamento per lo sviluppo della cooperativa) | | | |

Il valore di trasformazione viene ritrasferito dalla cooperativa alle aziende socie in proporzione alla quantità di prodotto che esse avevano conferito, ma si deve prestare particolare attenzione (anche a seconda delle caratteristiche del prodotto conferito) an-

che alla sua "qualità": non è corretto infatti attribuire la medesima remunerazione a conferimenti di diverso livello qualitativo, dunque è necessario che la cooperativa al momento del ricevimento del prodotto conferito da ciascun socio provveda alla classificazione qualitativa del prodotto ricevuto, la quale deve avvenire in base a una griglia di classificazione funzionale alla caratterizzazione del prodotto trasformato che si intende perseguire, e che deve essere preventivamente approvata dai competenti organi della cooperativa (consiglio di amministrazione o dall'assemblea, o organismi da essa delegati).



La determinazione definitiva della remunerazione dei conferimenti potrà essere effettuata solamente al momento della chiusura del bilancio, in quanto i costi di esercizio saranno noti solamente a quella data: da qui la prassi consolidata di attribuire un acconto sul conferimento entro un periodo limitato dalla consegna del prodotto alla cooperativa, e il relativo saldo alla chiusura dell'esercizio.

Le cooperative di trasformazione operano come cooperative di servizio nel caso in cui il socio fruisca di un mero servizio di trasformazione del prodotto agricolo ma rientri in possesso del prodotto ottenuto dalla trasformazione, occupandosi poi direttamente della successiva commercializzazione: è questo ad esempio il caso dei frantoi sociali di servizio, qui frantoi cioè cui i soci affidano la lavorazione delle proprie olive e rientrano in possesso dell'olio ottenuto, liquidando alla cooperativa il corrispettivo per il servizio di trasformazione.

4.3. Le funzioni dell'impresa cooperativa

Nella realtà, è frequente il caso che una medesima impresa cooperativa svolga contemporaneamente più attività tra quelle descritte nel paragrafo precedente, come ad esempio nel caso di una impresa di trasformazione e vendita che provvede anche all'acquisto collettivo di mezzi tecnici dei soci nonché alla gestione in comune di mezzi meccanici.

Molto spesso la cooperativa svolge più funzioni, come appare evidente dal caso della cooperativa di trasformazione e vendita:

- una funzione di integrazione orizzontale, mirante a correggere gli effetti negativi che derivano dalla eccessiva frammentazione delle aziende singole, cercando di conseguire:
 - * la riduzione della concorrenza tra aziende agricole, in particolare per quanto concerne il collocamento dei prodotti;
 - * un coordinamento degli aspetti quantitativi e qualitativi della produzione delle aziende socie
 - * l'ottenimento di economie di scala rispetto allo svolgimento di specifiche funzioni, legate alla dotazione di impianti (ad esempio magazzini di conservazione), funzioni dirigenziali (ad esempio marketing) e altri servizi (ad esempio assistenza tecnica, o informazioni sugli andamenti del mercato) che la cooperativa può svolgere secondo la dimensione ottimale rispetto alle esigenze delle aziende integrate. Le singole aziende individualmente non potrebbero, a causa della loro insufficiente ampiezza, realizzare tali funzioni in maniera altrettanto efficiente (o non potrebbero realizzarle affatto);
- una funzione di integrazione verticale, che dà all'agricoltura la possibilità di entrare in competizione con la maggior concentrazione delle controparti e permette anche di sostituirsi ad alcune di esse, contribuendo così a conferire al meccanismo di formazione del prezzo un carattere più competitivo. Essa è le-

gata alle seguenti funzioni:

- * riduzione di alcuni costi per il trasferimento dei prodotti da una fase a quella successiva (ad esempio costi di intermediazione commerciale);
- * assicurazione del collocamento di determinati beni (ad es. nel caso della cooperativa di trasformazione) e dell'accesso a determinati beni o servizi (ad es. nel caso della coop di acquisto collettivo), che altrimenti potrebbero presentare un mercato di difficile accesso, anche a causa della deperibilità;
- * acquisizione di un certo grado di controllo del mercato, aumentando la capacità di influenzare la formazione dei prezzi e mettendo in atto politiche di mercato a proprio favore, aumentando il potere contrattuale rispetto ai settori a monte e a valle dell'agricoltura

A conclusione, è importante sottolineare come il miglioramento delle condizioni di acquisto (soci-clienti), di vendita (soci-fornitori) e di impiego del fattore produttivo (soci-apportatori) non si debba ridurre alla sola minimizzazione dei prezzi pagati (costi) e/o alla massimizzazione dei prezzi ricevuti (ricavi) dagli agricoltori, ma debba comprendere l'insieme delle condizioni del rapporto che lega il socio alla cooperativa. In ogni caso il socio non può valutare la convenienza della sua partecipazione alla cooperativa con riferimento ad ogni singola transazione, ma con riferimento a un periodo di tempo abbastanza ampio; non è detto cioè che in ogni momento la cooperativa riesca a "comportarsi meglio" dell'impresa privata, l'importante è che vi riesca in un dato periodo di tempo. Inoltre si deve tenere conto che il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa cooperativa non è automatico, ma dipende dalla efficienza con cui la cooperativa viene gestita, la quale a sua volta è strettamente legata al grado effettivo di coinvolgimento degli agricoltori soci.

Infine si deve tenere conto che la cooperativa in determinate situazioni non svolge solamente una funzione limitata ai propri soci, ma con il suo comportamento può modificare il funzionamento stesso dei mercati di approvvigionamento dei mezzi di produzione e di collocamento dei prodotti agricoli, contribuendo a ristabilire condizioni di migliore concorrenza. Questo è uno dei motivi per cui la cooperazione è stata spesso sostenuta dall'operatore pubblico mediante apposite politiche.

4.4. I consorzi di cooperative

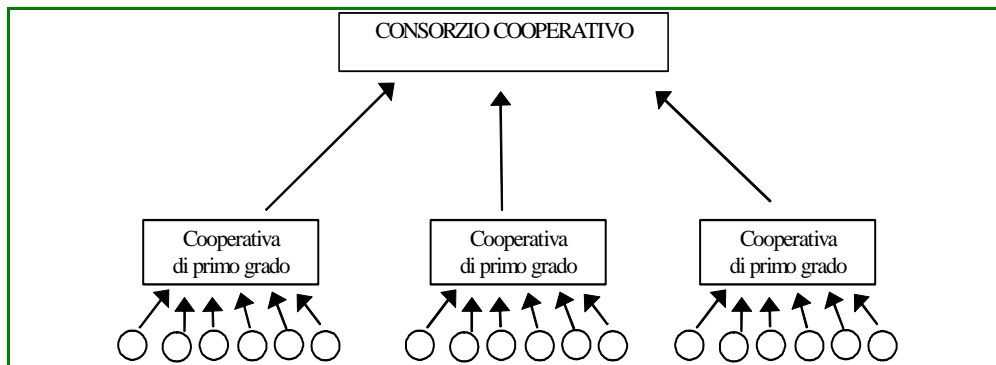
Con il manifestarsi di fenomeni di concentrazione nell'ambito del settore dell'industria agroalimentare e del sistema distributivo, anche la cooperazione deve avviare analoghi processi di concentrazione.

Le cooperative di primo grado (cioè quelle costituite da soci agricoltori) hanno dei limiti alla crescita dimensionale, la quale può essere realizzata prevalentemente attraverso un aumento della base sociale; l'aumento del numero dei soci - specie se si realizza mediante una estensione territoriale della base sociale - può comportare una perdita di contatto diretto con i soci stessi e con le peculiarità del territorio in cui essi operano, con possibili effetti negativi sulla gestione dei conferimenti.

Uno strumento mediante cui le cooperative possono realizzare una integrazione orizzontale o circolare è quello dei *consorzi di cooperative*, i quali possono consentire di conseguire la scala di attività più adeguata rispetto a determinate funzioni, quali ad esempio la concentrazione dell'offerta dei prodotti trasformati dalle cooperative di primo grado specie nella contrattazione con grandi clienti o grandi imprese della distribuzione, o la realizzazione di attività di marketing su ampia scala.

I consorzi cooperativi hanno come soci cooperative di primo grado (formate cioè da imprese agricole), e sono regolati dalle stesse norme dell'impresa cooperativa. In particolare, la cessione del prodotto delle cooperative di primo grado al consorzio è regolata dal meccanismo del conferimento e dunque risponde alla medesima logica economica sopra evidenziata.

Cooperative e consorzi di cooperative



CONSERVE ITALIA

Conserve Italia rappresenta una delle maggiori aziende agroindustriali operanti in Europa. Una realtà tutta italiana aderente alla Confcooperative (*Confederazione Cooperative Italiane*), che in trent'anni di storia ha assunto una dimensione internazionale, caratterizzata dal controllo di diverse società presenti in Francia, Gran Bretagna, Spagna, Germania e Polonia, e che si è collocata ai vertici dell'industria conserviera per fatturato, volume di materie prime lavorate e qualità dei prodotti.

Il successo di Conserve Italia e la sua presenza sui mercati - con succhi e nettari di frutta, frutta allo sciroppo, derivati del pomodoro, conserve di ortaggi e specialità alimentari - nascono da una missione e da una strategia commerciale profondamente legate alla realtà agricola italiana.

Conserve Italia raggruppa infatti oltre 50 cooperative di primo grado con 17.500 produttori agricoli associati, che annualmente producono oltre 1 milione di tonnellate di frutta e ortaggi destinati alla trasformazione e alla vendita con la garanzia di marche che sono sinonimo di qualità e della migliore tradizione ortofrutticola europea.

Il fatturato del Gruppo raggiunge nell'esercizio 2006/07 i 1002 milioni di euro, e se questa cifra sancisce una indiscussa leadership dimensionale, il lavoro dei produttori nelle aree più vocate per le produzioni ortofrutticole, quello dei tecnici impegnati in campagna e negli stabilimenti di trasformazione, i controlli effettuati dalla produzione fino alle strutture distributive assicurano a Conserve Italia un altro primato. Quella che spetta a un leader per natura.

ConserveItalia detiene i marchi Valfrutta, Yoga, Cirio, Derby, De Rica, Jolly Colombani, Mon Jardin, Valfrutta Granchef. La sua attività interessa la produzione e commercializzazione di succhi di frutta e nettari di frutta, la produzione di conserve di pomodoro, di vegetali e frutta, le confetture.

Società controllate Conserve France S.A., Juver Alimentacion S.L.U., Warburger GmbH, Mediterranean Growers L.t.d.



(da sito internet del Consorzio: www.conserveitalia.it, 18.10.2007)

Il Consorzio Melinda

Il Consorzio Melinda Scarl è nato nel 1989 e riunisce 16 cooperative produttrici di mele operanti nelle Valli di Non e di Sole in provincia di Trento. Rappresenta circa 5200 produttori frutticoli.

Il Consorzio Melinda è un'organizzazione di produttori inserita nella categoria "ortofrutticoli" ai sensi del reg.(ce) 2200/96. Il Consorzio Melinda:

- gestisce il marchio consortile "MELINDA";
- ha promosso la domanda per l'ottenimento della DOP della Mela della Val di Non;
- promuove il miglioramento della qualità del prodotto imponendo ai propri associati l'adozione dei disciplinari di produzione integrata;
- gestisce i collegamenti commerciali tra gli associati e gli interlocutori a valle (grande distribuzione, export, grossisti);

Il Consorzio "grazie all'elevato grado di centralizzazione, è in grado di fornire ai Consumatori il più elevato grado di sicurezza sull'omogeneità del prodotto. Tutte le scelte tecniche di carattere agronomico, le modalità di raccolta e di conservazione, gli standard di selezione, le norme di confezionamento e tutto il lavoro degli oltre 1.000 collaboratori e collaboratrici sono infatti gestiti centralmente al fine di garantire che tutti i consumatori, in Italia ed all'estero, quando scelgono una Melinda, abbiano la massima sicurezza possibile di conoscere quali sono le caratteristiche della mela che stanno acquistando." (da www.melinda.it, 30.09.07).



Riferimenti bibliografici

- AA.VV. [2004], *Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities* USDA - Agricultural Economic Report Number 837 november
- Agostini D., Saccomandi V. (1970), "Cooperazione agricola e modernizzazione dell'agricoltura. Indagine economica", CEDAM, Padova
- Amadei G. (1980), L'impresa cooperativa come strumento di politica agraria, *Rivista di economia agraria*, n.1, pp.161-178
- Barkema A., Drabenstott M. [1995], "The many paths of vertical coordination: structural implications for the US Food System", *Agribusiness*, 11(5), pp.483-492
- Belletti G. (2010), "L'impresa cooperativa tra mutualità, socialità ed efficienza: alcune riflessioni sull'evoluzione della cooperazione in agricoltura", in: Bagnoli L. (a cura di), "La funzione sociale delle cooperative. Teorie, esperienze, prospettive", Roma, Carocci
- Belletti G., Marescotti A. [1999], "Coordination mechanisms in the agro-industrial system. The case of high-oleic sunflower". In: Galizzi G., Venturini L. (Eds.), "Vertical Relationships and Coordination in the Food System", Physica-Verlag, Heidelberg, pp.469-486
- Beverland M. (2007), Can cooperatives brand? Exploring the interplay between cooperative structure and sustained brand marketing success, *Food Policy*, 32, pp.480-495
- Boccaletti S., Moro D., Sckokai P. [1996], "Vertical Integration and Institutional Contracts in the Italian Food System", Università Cattolica del S.Cuore, Working Paper n.1, Piacenza
- Bonus H. (1986), The Co-operative Association as a Business Enterprise: A Study of the Economics of Transactions, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142 (2), pp. 310-339.
- Borgen S.O. (2004), Rethinking incentive problems in cooperative organizations, *Journal of Socio-Economics*, vol. 33, pp. 383-393
- Borzaga C., Tortia E. (2004), Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione sociale, AIC-CON, Working Paper n° 6
- Chaddad F. R., Cook M.L. (2004), Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology, *Review of Agricultural Economics*, Vol. 26, n. 3, pp. 348-360
- Chiffolleau Y., Dreyfus F., Touzard J.M. (1999), Systèmes d'action innovantes, systèmes localisés de production: une approche pluridisciplinaire de la transformation de la viticulture en Languedoc-Roussillon, Relazione all'Ecole-Chercheur "Economie spatiale et régionale: application à l'agriculture, l'agroalimentaire et l'espace rural", Le Croisic, 8-10/12/1999
- Coase R.H. [1937], "The nature of the firm", *Economica*, n.2, pp.386-405
- Colombo G., Salvini E., Vieri S. (1992), Struttura e attività della cooperazione agricola in Toscana, INEA-Osservatorio di economia agraria per la Toscana, Firenze.
- Cook M.L. (1995), The future of U.S. agricultural cooperatives: A neoinstitutional approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159
- Fekete F., Heady E., Holdren B. (1976), "Economics of cooperative farming", Sijthoff, Leyden
- Giovannetti E. (1999), "Cooperative e cooperazione fra imprese nell'agroindustria", in *Rivista della cooperazione*, n. 2, pp. 60-87.
- Helmberger P.G., Hoos S. (1962), Cooperative enterprise and organization theory, *Journal of Farm Economics*, 44, 275-290
- Hendriske G., Bijman J. (2002), Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative, *American Journal of Agricultural Economics*, vol.84 (1), 104-119
- Iacoponi L., Salvini E. (1990), "Ruolo economico e sociale della cooperazione agricola. Metodologia di analisi del sistema cooperativa di trasformazione- aziende agricole associate", 1990, INEA-ETSAF, Firenze
- Iacoponi L., Salvini E. (1993), "L'analisi del sistema cooperative agrarie-aziende associate", in: Pacciani A., Petriccione G. (eds.), "La cooperazione agro-alimentare in Italia. Un'analisi delle trasformazioni in atto e dei risultati gestionali", INEA Studi e ricerche - Il Mulino, Bologna
- ICA (1995), Statement of the co-operative identity, Manchester, www.ica.coop/coop/principles.html
- James H.S., Sykuta M.S. (2005), Property right and organizational characteristics of producer-owned firms and organizational trust, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76:4, pp. 545-580
- Jannarelli A. [2008], "I contratti dall'impresa agricola all'industria", *Rivista di Diritto Alimentare*, 2(2), aprile-giugno, pp.5-12
- Maresca C. [2008], "Esperienze sui contratti di coltivazione di grano duro", *Rivista di Diritto Alimentare*, 2(2), aprile-giugno
- Mariani A.C. [2003], "Relazioni tra imprese e organizzazione del mercato nel sistema agroalimentare", Atti del XXXVI Convegno SIDEA, "La competitività dei sistemi agricoli italiani", Milano, 9-11 settembre. Franco Angeli, Milano, pp.167-192
- Martino G. (ed.) (2000), "Evoluzione di cooperative agroindustriali in Umbria. Impresa, organizzazione, valore", Università degli studi di Perugia, Tipolitografia Grifo, Perugia, pp. 144
- Matacena A. (2006), L'alterità cooperativa: dalla mutualità alla socialità. Verso quale accountability?, in: AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, pp. 522 - 548
- Matacena A.(1990), "Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio", Editrice Clueb, Bologna

- Melis G. (1983), "Il bilancio d'esercizio nell'economia dell'impresa cooperativa", Cedam, Padova
- Melis G. (1989), "Gli indici di bilancio nelle imprese cooperative", Cedam, Padova
- Ménard C., Shirley M.M. (eds.) (2008), *Handbook of New Institutional Economics*, Springer
- Ménard C., Valceschini E. [2005], "New institutions for governing the agri-food industry", *European Review of Agricultural Economics*, 32[3], pp. 421-440
- Pacciani A. (1978), "Problemi dell'intervento pubblico e del finanziamento per la cooperazione agricola", in *Rivista di politica agraria*, n. 4, pp. 27-49.
- Pacciani A. (1979), *Contabilità e analisi di gestione nelle cooperative agricole*, Il Mulino, Bologna
- Pacciani A. (1992), *L'organizzazione economica dei produttori agricoli: vecchie questioni e nuove frontiere nell'esperienza italiana*, *Rivista di Economia Agraria*, 1, 123-147
- Pacciani A. (a cura di) (1999), *Cooperazione agricola, della pesca e del mondo rurale. Identità, punti di forza e di debolezza, obiettivi, strategie e politiche*, Rapporto finale alla Conferenza Regionale della Cooperazione, Firenze.
- Pacciani A. [1984], "Verso gli accordi interprofessionali in agricoltura", *Rivista di Politica Agraria*, n.1
- Pacciani A., Petriccione G. (a cura di) (1993), "La cooperazione agroalimentare in Italia. Un'analisi delle trasformazioni in atto e dei risultati gestionali", Inea - Il Mulino, Bologna
- Paoloni L. [2001], "Le organizzazioni interprofessionali nella legge di orientamento agricolo", *Diritto e Giurisprudenza Agraria e dell'Ambiente*, n.9/10, settembre-ottobre, anno X, pp.627-631
- Peterson H.C., Wysocki A. [1998], "Strategic choice along the vertical coordination continuum", Michigan State University, Department of Agricultural Economics Staff Paper n.98-16
- Peterson H.C., Wysocki A., Harsh S.H. [2001], "Strategic choice along the vertical coordination continuum", *International Food and Agribusiness Management Review*, n.4
- Royer JS (1999), *Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest*, *Journal of Cooperatives*, vol14, pp.44-67
- Saccomandi V. (1974), "Efficienza economica ed economie di scala di alcune cantine sociali veneto-emiliane: contributo metodologico e considerazioni pratiche", *Rivista di economia agraria*, 1
- Saccomandi V. (1986), "Cooperazione e cooperativismo in agricoltura. Un'analisi economica", REDA, Roma
- Scarano G. [1991], "Condizioni e determinanti dell'integrazione verticale in agricoltura: il caso italiano", *La Questione Agraria*, n.43, pp.125-158
- Sillani S. (2003), "Imprenditorialità e conflitti d'interesse nelle cooperative agricole", *La questione agraria*, n°1
- Sodano V. [1994.a], "L'organizzazione del sistema agroindustriale", in: Cesaretti G.P., Mariani A.C., Sodano V., "Sistema agroalimentare e mercati agricoli", Il Mulino, Bologna, pp.271-288
- Sodano V. [1994.b], "I meccanismi di coordinamento verticale all'interno del sistema agroalimentare", in: Cesaretti G.P., Mariani A.C., Sodano V. (A cura di), "Sistema agroalimentare e mercati agricoli", Il Mulino, Bologna, pp.331-362
- Sodano V. [1994], "L'organizzazione del sistema agroindustriale", in: Cesaretti G.P., Mariani A.C., Sodano V., "Sistema agroalimentare e mercati agricoli", Il Mulino, Bologna, pp.271-288
- Sotte F., Sopranzetti C. (1997), "Strumenti per l'analisi economico-finanziaria della cooperazione agro-alimentare. Una applicazione alle cantine sociali", *Rivista di economia agraria*, nn 1-2 giugno 1997, pp.91-134
- Surace P. [2008], "Agricoltori, accordi interprofessionali e contratti", *Rivista di Diritto Alimentare*, anno II, n.2, aprile-giugno, pp.13-17
- Sykuta M.E., Cook M.L. (2001), *A new institutional economics approach to contracts and cooperatives*, *American Journal of Agricultural Economics*, vol.83 n.5
- Valceschini E. [2001], "Les transformations d'un modèle contractuel centralisé. L'interprofession des légumes transformés en France", *Economie et Sociologie Rurales*, n.2, pp.13-32
- van Bekkum, O.F., G. van Dijk (eds.) (1997), *Agricultural Cooperatives in the European Union: Trends and Issues on the Eve of the 21st Century*, Assen, The Netherlands: Van Gorkum
- Weleschuk I.T., Kerr W.A. [1995], "The sharing of risks and returns in prairie special crops: a transaction cost approach", *Canadian Journal of Agricultural Economics*, n.43, pp.237-258
- Williamson O.E. (2000), *The new institutional economics: tacking stock, looking ahead*, *Journal of economic literature*, vol. XXXVIII, sept., pp. 595-613
- Williamson O.E. [1975], "Markets and Hierarchies", Free Press, New York
- Williamson O.E. [1985], "The economics institutions of capitalism", Free Press, New York
- Williamson O.E. [1991], "Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36(2), pp.269-296
- Zago A.M. (1998), "Equilibri e dimensioni economiche delle cooperative di trasformazione e commercializzazione in agricoltura. Nota a margine di un dibattito", *Rivista di Economia Agraria*, a.LIII, nn.1-2, 225-254
- Zago A.M. (1999), "Cooperative ed efficienza economica. Una discussione alla luce degli sviluppi della teoria dell'impresa", *Rivista di Politica Agraria*, Anno XVII n.1, 27-43
- Zamagni S. (2005), *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*, AICCON, Working Paper n.10