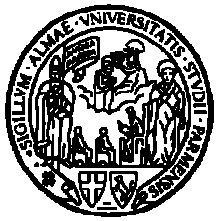


UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PARMA

FACOLTA' DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN AMMINISTRAZIONE E DIREZIONE AZIENDALE

———

LE COLLABORAZIONI E CONCENTRAZIONI TRA AZIENDE NEL SETTORE DEGLI AGRUMI: REALTA' ITALO-SPAGNOLA A CONFRONTO.

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa ANNA TANZI

Laureanda:

DIANA RUSCICA

ANNO ACCADEMICO 2008-2009

Ai miei genitori

(…) *Che cosa c'è di più terribile*
che incontrare per strada uno sconosciuto che
all'improvviso apre la bocca per chiederti qualcosa
le parole corrono veloci sulle sue labbra e tu non riesci a capire nulla
perché lui non sa che ti sei smarrito a rincorrere la sua voce?
Devi essere sordo per capire.

Che cosa c'è di più terribile
che capire le agili dita dei sordi che descrivono una scena
e che ti fanno sorridere ed essere sereno
con la "parola parlata" di una mano che si muove e che ti aiuta
in qualche modo a far parte del mondo?
Devi essere sordo per capire.
(…)

(Willard J. Madsen, *Devi essere sordo per capire*)

Ringraziamenti

Un traguardo così importante non si raggiunge mai da soli.
Per questo, giunta al termine di questo lavoro, desidero esprimere la mia riconoscenza nei confronti di tutte quelle persone che, in modi diversi, mi sono state vicine e hanno permesso e incoraggiato sia i miei studi che la realizzazione di questa tesi.
I miei più sentiti ringraziamenti vanno certamente a chi mi ha aiutato a realizzare questo lavoro:

- *la professoressa. Anna Tanzi,* per la fiducia sin da subito dimostratami nell'aver accettato questo argomento di tesi, per avermi seguito durante lo svolgimento del lavoro e per la sua disponibilità nel seguirmi anche a distanza.
- *il prof. Victor David Martínez Gómez e il dott. J. Daniel Anido Rivas,* per avermi accolto con calore nel loro dipartimento di economia dell'Università Politecnica di Valencia e per avermi aiutato nella raccolta dei dati e nella ricerca dei contatti con le aziende locali.
- *il dott. José Paula e il dott. Domenico Fontana,* per avermi concesso le interviste attraverso cui ho potuto elaborare i dati necessari allo sviluppo dell'analisi pratica dei casi aziendali.

Un ENORME E INFINITO GRAZIE DI TUTTO CUORE va anche a tutta la MIA GRANDE FAMIGLIA e TUTTI I MIEI CARISSIMI AMICI che mi sono stati molto vicini in tutti questi anni e che oltre ad avermi sempre "supportato" mi hanno più di tutto "sopportato". La mia immensa gratitudine va infatti a:

- *a mio padre e a mia madre,* che mi hanno permesso di raggiungere questo grande traguardo e soprattutto che mi hanno sempre dato fiducia e mi hanno sostenuto in ogni mia scelta e in ogni mio momento di debolezza da ogni parte del mondo e con qualsiasi mezzo. Ciò che sono adesso lo devo solo a loro e gliene sarò sempre grata.
- *al mio super fratello Stefano e alla mia carissima Viviana,* per aver ascoltato i miei monologhi ininterrotti e per farmi sentire davvero importante in ogni momento della mia vita.

- *a mia cugina Paola,* per essere un mio punto di riferimento speciale e insostituibile e per avermi sempre infuso sicurezza e ottimismo lungo il mio percorso di studi e di vita. Insieme a lei un grande grazie di cuore va anche a *Sara, Alice, Paolo, Daniele, Lia, Concetto, Adriana, Paola, Marco, Matteo, ai miei zii e i miei affettuosissimi nonni.*
- *alla mia adorata amica Silvia,* per essermi stata sempre vicina, anche da lontano, per avermi sempre sostenuto con il suo enorme affetto e calore, soprattutto nei momenti più difficili, per essere stata la mia finestra sul mondo e per avermi saputo regalare in ogni momento un sorriso anche con un semplice gesto o una piccola parola ma di grande valore, ancor prima che ne avessi bisogno. La ringrazio anche per farmi sentire ogni giorno un'amica speciale. Il suo supporto è stato e sarà sempre indispensabile per me.. grazie *boss* ;)
- *alla mia dolcissima Marina,* amica attenta e sempre pronta ad ascoltarmi senza mai stancarsi, a regalarmi un abbraccio e ad asciugarmi una lacrima, a farmi apprezzare le piccole cose importanti della vita e a farmi vedere il mondo con gli occhi sognatrici e pieni di speranza positiva, unica anche nel stupirmi e farmi commuovere con le sue sorprese e i suoi video-opere d'arte,grazie Mari :)
- *alla mia insostituibile Eleonora,* per essere un'eccezionale compagna di avventure, per avermi trasmesso la sua trascinante allegria, per essermi stata vicina nei momenti di stress e in quelli di gioia sfrenata, per "avermi ricondotto sulla retta via" quando ero troppo presa dallo studio e per avermi regalato sempre la sua sincera e incondizionata amicizia, anche davanti ad una tisana notturna o ad un impacco di camomilla.. grazie Ele :D
- *alla mia amatissima Eva,* per avermi insegnato a sdrammatizzare e a vivere con più spensieratezza, per aver condiviso con me in questi anni esperienze uniche e per avermi fatto "vivere", per essere stata sempre presente e perché riesce a capirmi nel profondo anche da un semplice mio sguardo. Ogni parola in più sarebbe riduttiva… grazie "gioiello".. ;)

Un sincero e sentito grazie di cuore va anche *ad Angela, Letizia, Roberta, Michela, Alessandra, Sara, Elisa, Alberto, Raffaele, Cecilia, Sara, Angelo, Otello, Andrea, Antonella, Stefania, Claudia, Christian, Enrico, Francesco, Alberto, Sergio, Federico, Giorgio, Giulia, Diana*: perché sono degli amici eccezionali, perché mi

hanno fatto sempre sentire come in una grande famiglia e perché con loro ho condiviso i più belli ed indimenticabili momenti di svago e festa.
Ho avuto la fortuna di condividere con tutti loro la mia esperienza e senza ognuno di loro non ce l'avrei mai fatta…

Avrò sicuramente dimenticato qualcuno, quindi rivolgo un grande grazie generale a chi mi ha fatto ridere, a chi mi ha fatto battere il cuore, a chi mi ha regalato le più belle emozioni, facendomi vivere intensamente ogni attimo della mia vita..

Insomma ringrazio proprio tutti quanti, perché ciascuno di voi ha contribuito nel mio percorso formativo e di vita, aiutandomi a credere in me stessa e regalandomi la più bella avventura universitaria che avessi mai potuto desiderare :)

Diana.

Indice

pag.

Premessa…...……...4

PARTE PRIMA

Analisi teorica

CAPITOLO I: Il settore agrumicolo e l'analisi delle forme organizzative utilizzate: dalle dimensioni alle fonti di finanziamento

1.1 Gli agrumi: un importante comparto del settore ortofrutticolo.....8

1.1.1 La concorrenzialità interna alla filiera: tra le concause della stessa lo scarso associazionismo fra produttori…….10

1.1.2 Attrattività e fattori critici di successo…….11

1.2 L'organizzazione dell'offerta: polverizzazione strutturale del comparto e limitato associazionismo tra produttori.……..12

1.3 Le dimensioni aziendali prevalenti.……15

1.3.1 Dimensioni, specializzazione e grado di associazionismo……..17

1.4 Il sistema distributivo del comparto agrumicolo: tra retail e Ho.re.ca……...18

1.5 Le fonti di finanziamento principalmente adottate……...20

1.5.1 L'evoluzione dell'imprenditoria agrumicola richiesta dal finanziamento tramite il sistema creditizio.....21

1.5.2 Uno sguardo ad alcuni indici di bilancio di un campione di imprese agrumicole.....23

CAPITOLO II: Organizzazioni di Produttori: utilizzazione dei Fondi Operativi e stimolo della concentrazione dell'offerta

2.1 La nascita delle Organizzazioni di Produttori.……27

2.1.1 Uno sguardo alle OP in termini di grado di diffusione, dimensioni e valore della produzione complessiva commercializzata per loro tramite……...29

2.2 La normativa comunitaria di riferimento.……31

2.3 La riforma dell'OCM ortofrutta: importanti cambiamenti per le produzioni agrumicole italiane…….....32

2.4 Programmi e Fondi Operativi: un regime di aiuti per adattarsi all'evoluzione del mercato……35
2.4.1 Programmi Operativi……...36
2.4.2 Il concetto di Fondo Operativo……38
CAPITOLO III: Forme di collaborazione tra aziende del settore
3.1 Tipologie alternative di collaborazione tra produttori associati nelle OP……..40
3.2 Le principali caratteristiche delle forme organizzative in questione……...41
3.2.1 Organizzazioni volontarie……41
3.2.2 Organizzazioni formali……42
3.3 I vantaggi della collaborazione……...43
3.4 La gestione delle forme collaborative……...45
3.5 Concentrazione e aggregazioni aziendali in rapporto ai vantaggi competitivi del comparto agrumicolo……...46
PARTE SECONDA
Analisi del caso
I principali attori dello scenario europeo: Italia e Spagna
CAPITOLO IV: Le OPFH della Comunità Valenciana: il caso San Alfonso de Betxí (Castellón)
4.1 La concentrazione delle OP spagnole in rapporto agli altri paesi europei…….51
4.1.1 Evoluzione storica e situazione attuale delle Organizzazioni di Produttori Ortofrutticoli in Spagna……53
4.2 Le OPFH all'interno della Comunità Valenciana: quantità, dimensioni e valore della produzione commercializzata……..54
4.2.1 Forma giuridica e riconoscimento per categorie.....56
4.2.2 Alcuni dati sul grado di concentrazione dell'offerta delle OPFH nella Comunità Valenciana……58
4.3 La cooperativa San Alfonso de Betxí……59
4.3.1 Caratteristiche strutturali e organizzative dell'azienda e loro riflessi in termini di collaborazioni con altri agenti……61
CAPITOLO V: Le Organizzazioni di Produttori nella regione Sicilia: il caso OPAC (Siracusa)
5.1 Analisi della struttura aziendale nazionale nel comparto agrumicolo……..73

5.1.1 Il sistema produttivo organizzato nazionale: evoluzione e concentrazione delle OP italiane……..75
5.2 Le Organizzazioni di Produttori ortofrutticoli in Sicilia……..78
5.2.1 Analisi della struttura aziendale e delle OP operanti nel comparto agrumicolo siciliano……80
5.3 L'Organizzazione di Produttori Antonino Campisi di Siracusa……...82
5.3.1 Composizione e organizzazione della cooperativa……..83
5.3.2 Logistica, distribuzione e collaborazioni aziendali……90
CAPITOLO VI: Analisi e confronto delle realtà presentate
6.1 San Alfonso e Organizzazione di Produttori Antonino Campisi: analogie e differenze……97
6.2 Scenario spagnolo e italiano a confronto: i vantaggi della collaborazione….102
Conclusioni……..109
Bibliografia……..112
Sitografia……..114

Premessa

Il tema delle concentrazioni e delle collaborazioni tra aziende è un tema di grande rilevanza, in quanto nell'economia aziendale attuale si tende spesso alla ricerca della dimensione ottimale attraverso l'aggregazione di più soggetti in forme associative di più grandi dimensioni, considerato l'effetto sinergico che ne deriva.
Le forme aggregative utilizzate variano da caso a caso, spaziando dalla semplice associazione di singole imprese per lo sfruttamento comune delle risorse o per la gestione di un singolo affare alla strutturazione di diverse entità giuridiche ed economiche in complessi gruppi aziendali.

L'oggetto di analisi del presente lavoro è lo studio del grado di concentrazione dell'offerta e l'analisi delle collaborazioni esistenti tra le aziende operanti nel settore agrumicolo, all'interno del quale spiccano a livello comunitario due grandi paesi: Italia e Spagna, presi dunque a riferimento per l'analisi empirica dell'argomento trattato.

Una delle motivazioni che mi ha indotto a trattare il tema in questione è l'intenzione di indagare come vengono sviluppate le forme organizzative e collaborative aziendali in un settore come quello agrumicolo, a cui si presta spesso poca attenzione sotto questo punto di vista.
Accanto a questa motivazione, se ne affianca una di tipo personale, che ha influito proprio sulla scelta del settore nel quale approfondire l'analisi teorica del problema affrontato. La scelta è allora ricaduta proprio sul settore agrumicolo, a considerazione delle mie origini siciliane ed essendo la Sicilia una tra le regioni italiane che primeggiano per la produzione di agrumi. A ciò si è aggiunta l'opportunità di sviluppare la tesi di laurea all'estero e in particolare in un'altra grande regione europea produttrice di agrumi, la Comunità Valenciana, situata a sua volta in uno dei principali paesi leader del mercato agricolo europeo, la Spagna.

L'obiettivo perseguito è quello di valutare il tipo di legami associativi, collaborativi e organizzativi esistenti tra le aziende agrumicole dei due diversi contesti nazionali, prendendo poi in esame il caso specifico di due aziende agricole specializzate nella

produzione di agrumi e con un ottimo posizionamento competitivo nelle rispettive zone geografiche di provenienza.

La prima parte della tesi è costituita dall'analisi teorica del problema.
Il primo capitolo illustra infatti le principali caratteristiche del settore agrumicolo e delle forme organizzative in esso utilizzate, soffermandosi sulle criticità strutturali che descrivono l'organizzazione aziendale: il grado di associazionismo tra i diversi produttori; le dimensioni prevalenti; il sistema distributivo adottato e la struttura finanziaria presente.
Il secondo capitolo approfondisce la più diffusa forma organizzativa presente nel settore, ovvero le Organizzazioni di Produttori. Viene spiegato l'intento da cui nascono e vengono promosse a livello comunitario queste forme associative, la loro regolamentazione normativa e il loro ruolo di stimolatrici della concentrazione dell'offerta agrumicola. Vengono poi presentati gli strumenti di modernizzazione del settore, di cui si avvalgono le organizzazioni stesse, ovvero i Programmi e i Fondi Operativi Europei.
Nel terzo ed ultimo capitolo della prima parte, si entra nel vivo dell'argomento centrale, illustrando le principali forme alternative di collaborazione tra le aziende del settore, le loro caratteristiche organizzative e gestionali, nonché i vantaggi derivanti da questo tipo di collaborazione interaziendale.

La seconda parte della tesi è costituita dall'analisi dei casi aziendali presentati, rappresentativi dei rispettivi contesti di riferimento.
Si parte dalla realtà spagnola, oggetto del quarto capitolo, indagando quali sono le principali strutture organizzative presenti a livello nazionale, nonché il loro ruolo nella concentrazione dell'offerta agrumicola nazionale ed entrando poi nel merito di una singola azienda, ovvero la cooperativa San Alfonso di Betxì, situata nella regione valenciana di Castellón. Tramite i dati raccolti, attraverso l'intervista *in loco*, presso l'azienda appena citata, vengono presentate le strategie produttive ed organizzative adottate dall'azienda e i loro riflessi in termini di collaborazioni con altre aziende del settore.
Nel capitolo quinto vengono invece illustrate le caratteristiche principali della struttura aziendale presente a livello nazionale sul territorio italiano, a cui fa seguito l'approfondimento delle peculiarità presenti nella regione Sicilia. Segue poi l'analisi

dello specifico caso aziendale dell'Organizzazione di Produttori Antonino Campisi di Siracusa, verificandone i principali aspetti gestionali e organizzativi in termini di collaborazioni con altri agenti.

Il capitolo finale mette a confronto le caratteristiche delle due aziende esaminate, presentando i risultati dell'analisi effettuata, nonché le analogie e le differenze riscontrate tra le due diverse realtà. Analogamente il confronto conclusivo viene poi condotto sui due ambiti nazionali, così da avere un quadro generale complessivo del contesto analizzato.

Sulla base di tutto ciò, vengono tratte le conclusioni finali, verificando anche il grado di raggiungimento dell'obiettivo inizialmente prefissato.

PARTE PRIMA

Analisi teorica

CAPITOLO I

Il settore agrumicolo e l'analisi delle forme organizzative utilizzate: dalle dimensioni alle fonti di finanziamento

1.1 Gli agrumi: un importante comparto del settore ortofrutticolo

L'importanza del comparto agrumicolo è desumibile innanzitutto dall'analisi di due importanti parametri: superficie investita e produzione realizzata.
La superficie mondiale investita ad agrumi, corrispondente a 7,7 milioni di ettari, ha manifestato una crescita media annua dell'1,3% nel quinquennio 2003-2008. I maggiori incrementi hanno interessato, in ordine di importanza, rispettivamente: i piccoli agrumi, i limoni e le arance.
Con riguardo alla produzione mondiale di agrumi, essa è attualmente stimata intorno ai 112 milioni di tonnellate[1], di cui una buona parte viene destinata all'industria di trasformazione per i più svariati usi: dalla produzione di succhi e conserve agli oli essenziali nel settore cosmetico e farmaceutico.

All'interno dello scenario internazionale, l'Italia si configura tra i principali produttori di agrumi. La sua quota di valore ha tuttavia registrato una flessione nell'ultimo quinquennio, evidenziando così il deterioramento della posizione competitiva del nostro paese in molti mercati. Ciò sembra dovuto alla crescente concorrenza di competitors dell'area mediterranea, come Spagna e Turchia , così come all'aggressività commerciale di paesi quali Belgio e Paesi Bassi (questi ultimi, in particolare, fanno leva sul loro principale fattore critico di successo: l'efficienza logistica).[2]

Soffermandoci sull'analisi, a livello nazionale, dei due parametri di riferimento (superficie investita e produzione raccolta), si nota come il comparto agrumicolo italiano abbia subìto un notevole ridimensionamento negli ultimi anni. I dati più recenti (dati ISMEA, maggio 2008) attestano che la superficie attualmente destinata alla coltivazione di agrumi in Italia ammonta a circa 122mila ettari, corrispondenti a poco meno dell'1% della superficie agricola nazionale (SAU); mentre l'offerta di agrumi

[1] Fonte dati: Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (ISMEA).
[2] ISMEA 2008, Report economico finanziario sugli agrumi.

incide per il 2,5% sul valore della produzione agricola. La destinazione di tale superficie non è tuttavia uniformemente distribuita, in quanto si registra un'elevata concentrazione delle superfici agrumicole nelle regioni meridionali del Paese.

La superficie nazionale investita ad agrumi, nel periodo 2003-2008, ha inoltre registrato un trend che pone in evidenza una flessione costante (-9%) con riguardo a limoni, arance e mandarini, mentre la superficie dedicata alla coltivazione di clementine risulta essere aumentata.

Per quanto riguarda il secondo parametro di riferimento, nonostante le oscillazioni dovute alle condizioni climatiche, la produzione raccolta sembra invece essere aumentata da 2,8 a 3,6 milioni di tonnellate. Tale produzione nazionale, perennemente superiore alla capacità di assorbimento del mercato nazionale del fresco, si trova in parte collocata nell'export, ma soprattutto nella trasformazione industriale. E' infatti l'industria della trasformazione, fino ad ora sostenuta dall'Organizzazione Comune di Mercato, che assorbe il 39% della produzione di agrumi. Si tratta però di un peso marginale, corrispondendo tale dato solo a meno dell'1% del fatturato complessivo dell'industria alimentare. In ogni caso, non è possibile fare delle generalizzazioni, in quanto esistono delle realtà locali, come Calabria e Sicilia, in cui l'attività di trasformazione riveste un ruolo non trascurabile.

Analizzando i dati nazionali, qui brevemente esposti, in merito all'andamento dei due principali indicatori di settore presi in considerazione, essi sembrano risultare in contrasto: da un lato la riduzione della superficie agricola e dall' altro l'aumento della produzione raccolta. La contraddizione è in realtà solo apparente, in quanto la spiegazione della stessa sta nell'aumento della resa media, dovuta alle favorevoli condizioni ambientali ed al processo di concentrazione dell'offerta, a sua volta conseguente alla crescita delle dimensioni medie aziendali. Tale processo ha visto così l'eliminazione dal mercato delle aziende con le rese minori, tipicamente quelle di dimensioni più ridotte e meno competitive.[3]

Sempre a livello nazionale, anche l'analisi della domanda del mercato agrumicolo pone in luce risultati diversificati a seconda del segmento considerato: agrumi freschi o succhi. I più recenti dati nazionali mostrano infatti che la domanda di agrumi freschi (che assorbe circa la metà della produzione) risulta in vistoso calo, dovuto al mutamento

[3] INEA, Strumenti trasversali per la competitività delle imprese del settore agrumicolo.

degli stili di consumo, a dinamiche demografiche, ma anche al diffondersi di potenziali sostituti di sintesi in grado di fornire equivalenti apporti di vitamine e fibre. La domanda di succhi , invece, ha evidenziato un crescente aumento per prodotti innovativi, come mix di frutta, e al tempo stesso una contrazione per il prodotto più maturo, ovvero il succo di arance bionde.

Un altro fattore generale da considerare è senza dubbio la forte volatilità dei prezzi alla produzione nel mercato nazionale, nel periodo 2003-2008. Ciò è spiegato in parte dalla variabilità climatica e in parte dalle oscillazioni dei listini degli agrumi provenienti dai paesi mediterranei, dove peraltro si sono registrati periodi di elevato livello dell'offerta. Nello stesso quinquennio l'analisi congiunta di costi e ricavi ha evidenziato inoltre una notevole erosione del margine delle aziende agrumicole, dovuta all'aumento dei prezzi dei mezzi di produzione, a cui non ha fatto seguito il corrispondente aumento dei prezzi dei prodotti. Calandoci nel dettaglio del fatturato delle varie tipologie aziendali, è interessante notare come il margine del produttore risulta molto ridotto nel caso delle arance, mentre appare più consistente nel caso delle clementine.[4]

Con riguardo agli scambi commerciali, essi delineano decisamente la debolezza del comparto agrumicolo italiano nel contesto internazionale. A causa della consistente perdita di quote su importanti mercati di sbocco da un lato, e dell'aumento di consumi fuori stagione e dei prodotti mediterranei maggiormente competitivi dall'altro, si è infatti registrata negli ultimi dieci anni una riduzione delle esportazioni e un aumento delle importazioni di prodotti freschi. Non molto differente è il quadro nazionale degli agrumi destinati alla trasformazione, in quanto anche il saldo commerciale dei succhi ha recentemente registrato un trend negativo, seguito da una crescente erosione dell'attivo.

1.1.1 La concorrenzialità interna alla filiera: tra le concause della stessa lo scarso associazionismo fra produttori

Continuando la descrizione del quadro generale del comparto agrumicolo, non possiamo non considerare anche le forze competitive dello stesso.

Recentemente le aziende agrumicole si sono ritrovate ad operare in uno scenario interessato da profonde trasformazioni che sono state causa di un notevole aumento

[4] ISMEA, La struttura dell'offerta agrumicola italiana.

della pressione competitiva internazionale e anche della perdita di quote di mercato, sia nazionale che internazionale.

Per quanto riguarda la concorrenza interna tra gli operatori, essa risulta elevata, a causa della concomitanza di fattori quali:

- ✓ la polverizzazione del tessuto produttivo (che rappresenta una caratteristica strutturale dell'offerta),
- ✓ la difficoltà di penetrazione di nuovi mercati,
- ✓ la riduzione dei consumi e quindi il restringimento del mercato interno, nonché
- ✓ la scarsa capacità di aggregazione dei produttori.

Questi ultimi risultano peraltro dei "price takers", essendo dotati di scarso potere contrattuale nei confronti dei settori a monte della filiera (dalle aziende vivaistiche, fornitrici di materiale vegetativo da riproduzione, alle industrie chimica e meccanica). Tuttavia tale situazione risulta attenuata nel caso delle aggregazioni dei produttori in cooperative ed Organizzazioni di Produttori, grazie alla possibilità di effettuare acquisti di gruppo.[5]

Elevato potere negoziale è detenuto anche dagli attori a valle della filiera, ovvero la distribuzione moderna, il dettaglio tradizionale, i grossisti e l'industria di trasformazione. E ciò si riflette non solo nell'imposizione dei prezzi, ma anche nella richiesta di servizi. Ciò, insieme al basso costo di sostituzione dei fornitori da parte degli acquirenti e alla deperibilità del prodotto, gioca a sfavore delle aziende agrumicole.

1.1.2 Attrattività e fattori critici di successo

Per concludere questa breve panoramica di settore, è da sottolineare la recente perdita di attrattività del comparto di produzione degli agrumi nel corso degli anni. In un contesto internazionale sempre più competitivo, si registra l'assenza di opportune strategie di rilancio da parte dei produttori (dal marketing alla riduzione dei costi, dal miglioramento qualitativo alla aggregazione tra operatori). Ecco allora che, in un'ottica di crescente concorrenzialità, sarebbe opportuno reimpostare le strategie aziendali, tenendo in considerazione i seguenti fattori critici di successo:

[5] ISMEA, Report economico finanziario sugli agrumi, 2008.

- con riguardo al processo produttivo: specializzazione in tecniche colturali, specie e destinazione del prodotto; differenziazione dell'offerta rispetto a varietà e caratteristiche qualitative; innovazioni di prodotto e/o processo per meglio rispondere ai cambiamenti della domanda; contenimento dei costi di produzione utilizzando tecniche colturali a basso impatto energetico.
- con riguardo alla commercializzazione: concentrazione dell'offerta per il raggiungimento di una massa critica (anche attraverso cooperative e organizzazioni di produttori); ricerca di nuovi mercati di sbocco e promozione di produzioni di eccellenza sui mercati esteri tradizionali; diversificazione attraverso circuiti di qualità e/o con il lancio di prodotti ad alto contenuto di servizi; integrazione contrattuale con l'industria di lavorazione e trasformazione.

In un'ottica di medio-lungo periodo si prevede quindi un ri-orientamento dell'intero sistema agricoltura verso le produzioni per le quali la specializzazione potrebbe rappresentare la leva competitiva sulla cui puntare. In particolare, le aziende agrumicole dovrebbero mirare ad accrescere la proprie capacità manageriali, migliorare la propria capacità commerciale, perseguire un'integrazione di filiera e, soprattutto, adeguare strutture produttive e dimensioni.[6]

Ma soffermiamoci adesso sulle caratteristiche dell'offerta e quindi delle forme organizzative attualmente utilizzate nel settore in questione.

1.2 L'organizzazione dell'offerta: polverizzazione strutturale del comparto e limitato associazionismo tra produttori

L'elemento di forza dell'offerta agrumicola italiana è rappresentato proprio dalla qualità dei prodotti. L'intero comparto risente tuttavia di criticità strutturali riconducibili:

- ✓ all'estrema polverizzazione aziendale;
- ✓ alla disomogeneità nella diffusione dell'innovazione tecnologica e di moderni strumenti gestionali;
- ✓ ad una rete commerciale insufficientemente strutturata;
- ✓ ad un'attività promozionale inadeguata e
- ✓ al limitato associazionismo tra produttori.

[6] ISMEA, I fattori competitivi del comparto agrumicolo.

Tutto ciò ovviamente implica difficoltà a competere sui mercati internazionali in maniera adeguata e difficoltà anche nel realizzare strategie di valorizzazione e maggiore riconoscibilità del prodotto italiano all'estero. [7]

Nonostante ciò, negli ultimi anni l'offerta nazionale di agrumi ha mostrato una continua crescita, anche se la forte pressione competitiva internazionale (soprattutto nel comparto delle arance bionde, clementine e limoni) e le conseguenti crisi di mercato hanno provocato una riduzione delle superfici investite e soprattutto un processo di concentrazione delle attività produttive nelle aree maggiormente vocate.

A testimonianza di tutto ciò, si registra una ripartizione geografica dell'offerta che pone in luce il ruolo predominante delle regioni del Sud Italia: la Sicilia detiene il primato nella coltivazione di arance, mandarini e limoni, mentre la Calabria è leader nella produzione di clementine.

Tornando al sopra citato problema della strutturale polverizzazione del comparto e del limitato associazionismo tra produttori, per intendere meglio tale caratteristica della realtà organizzativa che stiamo investigando, partiamo dall'analisi sull'entità e sulla natura giuridica delle imprese agrumicole presenti sul territorio nazionale.

Utilizzando la fonte statistica delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura (CCIAA) per il periodo 2000-2006, emerge che il numero delle imprese agrumicole registrate presso le CCIAA è dapprima aumentato fino al 2004, per poi diminuire nel 2005 e riassestarsi nel 2006. Molto probabilmente tale andamento è da ricondursi all'iscrizione obbligatoria di dette imprese alle CCIAA come requisito di accesso ai finanziamenti dei Programmi Operativi Regionali 2000-2006, erogati nel periodo 2000-2004 (ma sull'analisi di tali programmi ci soffermeremo più avanti).

Spostando poi l'analisi ad un periodo più recente, è possibile verificare l'evoluzione del trend delle iscrizioni e cessazioni di imprese agrumicole presso le CCIAA dal 2006 al primo trimestre del 2009, come evidenziato dalla figura 1.1. Il numero di imprese cessate supera costantemente quello delle imprese iscritte e tale divario aumenta nel triennio 2006-2008. I primi dati del 2009 sembrano invece attestare una riduzione di tale deficit, anche se ovviamente è da tener presente che si tratta di dati parziali, relativi

[7] INEA, Strumenti trasversali per la competitività delle imprese del settore agrumicolo, 2006.

esclusivamente al primo trimestre dell'anno in corso, dunque, non direttamente comparabili con i restanti dati annuali.

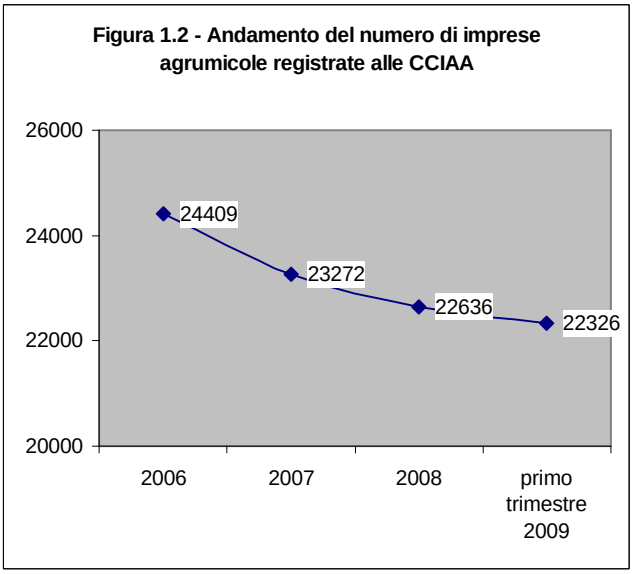
Figura 1.1 - Natalità e mortalità delle imprese agrumicole registrate

	2006	2007	2008	primo trim 2009
Iscrizioni	1251	555	895	204
Cessazioni	1318	1751	1581	527

Fonte: elaborazione propria su dati Infocamere.

Considerando invece il numero delle imprese agrumicole complessivamente registrate alle Camere di commercio italiane, il trend del triennio suddetto appare negativo, come risulta dalla figura 1.2.

Figura 1.2 - Andamento del numero di imprese agrumicole registrate alle CCIAA

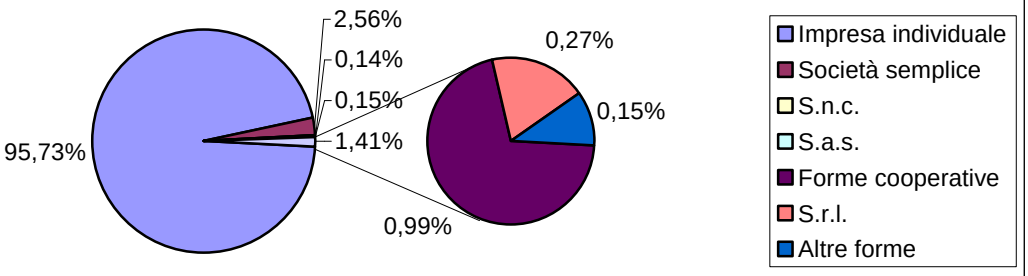


Fonte: elaborazione propria su dati Infocamere.

Al termine del primo trimestre 2009, la maggior parte delle imprese agrumicole registrate presso le Camere di Commercio risulta essere costituita per il 95,73% da imprese individuali, per il 2,86% da società di persone (al cui interno il peso quasi esclusivo è occupato dalle forme di società semplice) e solo per lo 0,99% da varie forme

di cooperative. La restante esigua percentuale di imprese registrate è costituita: per lo 0,27% da Società a responsabilità limitata (inclusi 3 casi di s.r.l. unipersonale) e per lo 0,15% da altre forme organizzative (dall'associazione di imprese ai vari tipi di enti riconosciuti). La rappresentazione visiva di tale distribuzione, secondo natura giuridica, è ben fornita dal seguente grafico a torta (figura 1.3):

Figura 1.3 - Natura giuridica delle imprese agrumicole



Fonte: elaborazione propria su dati CCIAA.

1.3 Le dimensioni aziendali prevalenti:

Il criterio ottimale per determinare le dimensioni aziendali dovrebbe essere quello che consente di analizzare la posizione dell'azienda nell'ambiente in cui essa opera, ovvero considerare congiuntamente:

- ✓ i suoi elementi economico-tecnici (dal numero di dipendenti alla capacità tecnico-produttiva);
- ✓ i mezzi finanziari che essa a disposizione e
- ✓ i suoi dati relativi alla produzione venduta.

Solo in questo modo sarebbe infatti possibile apprezzare il reale peso dell'impresa indagata nei confronti delle altre.[8]

[8] AA. VV., Le aggregazioni di impresa, Giuffrè, Milano, 1999.

Ai nostri fini, tuttavia, ci soffermiamo sulla dimensione delle imprese agrumicole indagata in base all'estensione della loro superficie investita, misurata in ettari (ha).

L'analisi della struttura aziendale del comparto agrumicolo, così condotta, evidenzia una dimensione media aziendale (DMA) piuttosto contenuta in ambito nazionale (1,4 ha) , che tuttavia tende ad essere maggiore nelle principali regioni produttrici: Sicilia, Calabria e Puglia (1,6 ha), Basilicata (2,4 ha).[9]

In base all'analisi congiunta della distribuzione delle aziende di agrumi e della superficie investita per classe di Superficie Agricola Utile (SAU), si rileva come, in generale, le più numerose siano le aziende di piccole dimensioni (con meno di 5 ha), che arrivano a rivestire l'82% del totale, mentre le aziende di maggiori dimensioni (con oltre 20 ha) occupano solo il 3% dell'intero comparto.

In termini di superficie, sono le piccole aziende familiari a rivestire il peso maggiore (49%), mentre la classe dimensionale di media grandezza incide per un terzo e quella di grandi dimensioni risulta pari al 17%.[10]

Incrociando invece i dati su specializzazione e struttura delle aziende indagate, emergono i modelli strutturali/produttivi più frequenti, ravvisabili in:

- Arance: aziende di piccole dimensioni di tipo familiare, ad elevata specializzazione produttiva;
- Clementine: specializzazione nella produzione per il mercato del fresco con aziende, pugliesi e calabresi, di piccole dimensioni e scarsamente propense all'associazionismo da un lato, e dall'altro aziende di medie dimensioni, presenti in Basilicata e con una buona propensione all'associazionismo;
- Mandarini: aziende di tipo familiare, specializzate nella produzione per il mercato del fresco;
- Limoni: aziende di piccole e piccolissime dimensioni, soprattutto in Sicilia, sia per il mercato del fresco che per l'industria di trasformazione.

Estendendo l'analisi ai principali competitors europei, indiscusso è innanzitutto il peso della Spagna. La struttura produttiva del comparto agrumicolo spagnolo mostra una DMA di 2,2 ettari, grazie soprattutto al processo di concentrazione in corso.

[9] ISMEA, La struttura dell'offerta agrumicola.
[10] Elaborazione ISMEA su dati ISTAT.

In particolare, nel contesto spagnolo più dell'80% delle aziende risulta essere di piccole dimensioni (meno di 5 ha), mentre le aziende di dimensioni medio-grandi (oltre 20 ha) costituiscono solo il 3%. Similmente al caso italiano, ma in misura leggermente minore, anche nel caso spagnolo la classe dimensionale maggiormente rappresentata in termini di superfici investite è quella delle piccole aziende familiari (40%); a differenza dalle italiane, invece, le aziende spagnole di grandi dimensioni occupano un importante peso relativo, rivestendo il 35% del totale della Superficie Agricola Utile spagnola (contro il sopra citato 17% delle italiane).
Sebbene con un ruolo marginale, nel contesto europeo sono da considerare altri competitors quali Grecia e Portogallo con una DMA oscillante tra lo 0,6 e lo 0,7 ha, ma soprattutto la Francia con una DMA di 1,3 ha, cifra che si colloca in un trend storico in forte calo, dovuto ad un processo di frammentazione tuttora in atto.

1.3.1 Dimensioni, specializzazione e grado di associazionismo:

Approfondendo l'analisi delle dimensioni aziendali e incrociandola con lo studio del grado di specializzazione perseguito, è possibile individuare cinque principali tipologie di aziende agrumicole. Si tratta delle tipologie aziendali più comuni, suddivise in base al posizionamento strategico[11]:

A. **Agrumeto familiare:** azienda di piccolissime dimensioni, a conduzione familiare e con un basso grado di specializzazione. La produzione che non viene destinata all'autoconsumo viene commercializzata attraverso grossisti e raccoglitori. Risulta praticamente assente qualsiasi forma di associazionismo con altri imprenditori, come partecipazione a cooperative o ad Organizzazioni di produttori.
B. **Azienda borderline:** come dice la parola stessa, si tratta di una tipologia di azienda collocata spesso in aeree marginali, di piccole o medie dimensioni e con una scarsa propensione all'investimento in risorse per il miglioramento quali-quantitativo. In questo caso l'associazionismo dei produttori in OP è stato causato dal regime di aiuti per la trasformazione, ma spesso la produzione è affidata a raccoglitori che conferiscono gli agrumi all'industria.

[11] ISMEA, Il posizionamento strategico delle imprese agrumicole.

C. **Piccola azienda agrumicola:** impresa a conduzione familiare situata in aree vocate e quindi sottoposta ad un'elevata pressione competitiva. Si tratta di una tipologia aziendale per cui mancano prospettive future, a causa della piccola dimensione e soprattutto del rifiuto di adottare strategie volte ad aggregare la produzione, anche per l'età spesso avanzata del conduttore.
D. **Impresa specializzata:** imprese di dimensioni medio grandi che utilizzano manodopera fissa e soprattutto stagionale. Elevata è in questo caso la propensione ad associarsi in cooperative e OP. In alternativa a queste due ultime forme di aggregazione, le aziende in questione si rivolgono al mercato all'ingrosso oppure a tipologie distributive locali. La specializzazione caratteristica di questa tipologia di aziende agrumicole favorisce lo sviluppo di prodotti a marchio DOP.
E. **Impresa specializzata in succhi freschi:** azienda di dimensioni medio grandi e profondamente integrata con l'industria di estrazione del succo. La qualità della materia prima e l'elevato valore aggiunto dei prodotti finiti ottenuti permettono a queste imprese agrumicole e alle industrie di trasformazione di inserirsi in una nicchia di mercato remunerativa.

1.4 Il sistema distributivo del comparto agrumicolo: tra retail e Ho.re.ca.

La quantità di agrumi prodotta e disponibile per il mercato italiano (al netto dunque delle quantità esportate e di quelle inviate all'industria di trasformazione) viene commercializzata attraverso il canale retail[12] per il 60% circa e per il restante 40% attraverso il canale Hotel-Restaurant-Cafeteria (Ho.re.ca).[13]

La strutturale frammentazione della produzione si riflette anche nella distribuzione dei prodotti agrumicoli, dove peraltro si aggiunge un inadeguato livello di aggregazione e, quindi, numerosi intermediari commerciali e particolari contratti di vendita. La presenza di tali intermediari alimenta il "canale lungo", in cui si approvvigionano in gran parte dettaglianti e ambulanti. Diversa invece è la politica usata dalla Distribuzione Moderna, che opera appunto attraverso un "canale corto", acquistando direttamente presso

[12] Il canale retail riguarda la vendita al dettaglio, destinata direttamente al pubblico e non a produttori o ad aziende.
[13] ISMEA, I canali distributivi del comparto agrumicolo.

àcooperative, Organizzazioni di Produttori e buyer esteri e rivolgendosi ai mercati all'ingrosso esclusivamente per completare la gamma.

Mercati all'ingrosso: giocano un importante ruolo nel canale Ho.re.ca. e nel canale lungo del retail e al loro interno operano principalmente imprese specializzate.
Gli operatori all'ingrosso svolgono principalmente attività di acquisto e vendita (per proprio conto o su commissione), conservazione e lavorazione del prodotto fresco e anche import-export dei prodotti ortofrutticoli. I loro principali canali di sbocco sono dettaglianti, ristorazione commerciale, importatori esteri e, solo per gli operatori di maggiori dimensioni, la Distribuzione Moderna.
In un'ottica complessiva, le imprese di vendita all'ingrosso di prodotti ortofrutticoli sono 9.900, occupano più di 45.000 addetti e risultano localizzate prevalentemente al Nord Italia.
Recentemente, però, si è assistito ad un ridimensionamento del ruolo dei grossisti a causa sia dell'acquisto diretto dai produttori da parte delle centrali d'acquisto della Distribuzione Moderna, sia a causa della funzione commerciale svolta dalle Organizzazioni di Produttori per conto dei produttori loro associati. Questa tendenza spinge dunque i grossisti alla ricerca dell'offerta di nuovi servizi e funzioni da offrire ai propri clienti, così come all'ottenimento di certificazioni presso appositi organismi, al fine di offrire garanzie adeguate sui prodotti offerti.

La distribuzione moderna: le catene distributive affidano un peso crescente all'importanza strategica del settore dell'ortofrutta, sia per l'immagine dell'insegna, sia in termini di peso del comparto sul complessivo mix di vendita.
Un aspetto particolarmente delicato dell'attività della DM è la selezione dei fornitori: vengono infatti preferiti i fornitori che possano condizionare e confezionare il prodotto in base alle specifiche di consegna e che siano anche in grado di garantire ampiezza di gamma, continuità delle forniture e standardizzazione della produzione. In sintesi, viene quindi richiesto al fornitore di assicurare la migliore offerta in termini di prodotti e marche, servizi logistici e informativi, politiche di sviluppo e promozionali.

Il dettaglio tradizionale: nonostante la recente flessione registrata nei volumi, il canale tradizionale risulta essere ancora molto importante soprattutto in alcune aree del paese. I punti di forza di tale format distributivo sono principalmente da ricercarsi in fattori

quali: abitudini d'acquisto dei consumatori ben radicate, prezzo medio inferiore a quello della DM, superiore livello qualitativo in termini di assortimento e freschezza, rapporto di fiducia consumatore-dettagliante tradizionale, vicinanza con il luogo d'acquisto. In ogni caso, la fonte di approvvigionamento di tale canale è costituita quasi esclusivamente dai mercati all'ingrosso.

Il canale Ho.Re.Ca.: l'approvvigionamento da parte della ristorazione commerciale risulta differente per le diverse tipologie di ristorazione (bar, hotel, ristoranti, ecc..)[14]. Ad esempio, hotel e ristoranti della categoria "luxory" acquistano solitamente da società leader nella distribuzione specializzata, mentre i ristoranti di dimensioni minori, le trattorie e i bar si riforniscono presso mercati all'ingrosso o presso i cash&carry[15].

Vendite dirette e gruppi d'acquisto privato: le vendite dirette sono caratterizzate dalla ricerca della convenienza da parte del consumatore e si distinguono quali forme di distribuzione emergenti. Il business alimentato da questo tipo di vendita alimenta un giro d'affari annuo non indifferente e coinvolge quasi 50.000 aziende agricole nazionali. In particolare, al fine di incrementare la vendita diretta, si stanno sperimentando diverse alternative che hanno finora portato a risultati positivi. Si tratta di iniziative quali: vendite dirette in azienda o presso i farmer's market, abbonamento di spesa (per vendere varietà autoctone, consegnate di settimana in settimana ai clienti), gruppi di acquisto solidale. Quest'ultima tipologia permette di riunire acquirenti organizzati per operare una spesa collettiva a prezzi convenienti, spesso vincolati allo sviluppo etico dell'economia locale.

1. 5 Le fonti di finanziamento principalmente adottate

Per fronteggiare il fabbisogno gestionale di breve e lungo periodo, qualsiasi impresa si trova a dover scegliere il giusto mix di fonti di finanziamento, al fine di perdurare il più a lungo possibile in condizioni di economicità. Tradizionalmente le fonti di finanziamento si classificano in base alla loro origine, interna o esterna, rispetto all'attività economica dell'impresa stessa nelle sue varie forme.

[14] Indagine condotta dall'ISMEA presso ristoranti, trattorie e pizzerie.
[15] Letteralmente cash&carry significa "prendi e porta via": si tratta di una forma di vendita tra un grossista e soggetti autorizzati all'acquisto all'ingrosso dei prodotti.

Tra le **fonti interne**, ovvero di autofinanziamento, si distinguono:

- il capitale risultante dall'attività d'impresa: scioglimenti di accantonamenti, ammortamenti, benefici non distribuiti;
- il capitale derivante dalla liberazione di fondi: disinvestimenti da cessione di attivi.

Tra le **fonti esterne** di finanziamento si distinguono invece due principali sottocategorie:

- il capitale proprio (ovvero capitale di rischio), che comprende: utili non distribuiti, conferimenti dei soci (sia nuovi conferimenti dei vecchi soci che conferimenti iniziali di nuovi soci), azioni, strumenti di private equity (ovvero acquisizione di partecipazioni in società non ancora quotate da parte di investitori istituzionali);
- il capitale di terzi (ovvero capitale di debito), che include: prestiti, crediti bancari, acconti dei clienti, crediti al fornitore.

L'entità di ogni modalità di finanziamento dipende dallo scopo perseguito e anche dalle strategie aziendali perseguite. Ad ogni modo, è da tener presente che, accanto a queste forme tradizionali di finanziamento, esistono anche tipologie alternative, ovvero strumenti ibridi tra capitale proprio e capitale di terzi, come ad esempio i prestiti partecipativi o quelli convertibili o ad opzione. Nonostante queste nuove forme siano ancora poco sviluppate in Europa, stanno tuttavia assumendo un peso crescente, ma è opportuno saperle utilizzare in maniera adeguata, dal momento che richiedono normalmente una solida base finanziaria da parte dell'impresa.

1.5.1 L'evoluzione dell'imprenditoria agrumicola richiesta dal finanziamento tramite il sistema creditizio

Per quanto concerne l'impresa agrumicola e i suoi rapporti con il sistema creditizio, non si può non tener in considerazione *in primis* il mutamento del quadro normativo ed economico in cui essa si trova ad operare. Operando in un mercato sempre più concorrenziale e in un contesto di programmi di riduzione del sostegno pubblico, l'impresa agrumicola si trova a dover ricercare nuovi strumenti che la dirigano verso un riorientamento al mercato. Tutto ciò implica inevitabilmente dei cambiamenti

importanti e globali per l'impresa stessa: dagli aspetti organizzativi agli aspetti dei rapporti con gli istituti creditizi.

In accordo con i dati delle CCIAA, le imprese agrumicole sono spesso, ancora oggi, a carattere familiare e, dunque, con scarsa separazione tra finanza domestica e finanza dell'impresa. In particolare, l'assenza dell'obbligo di bilancio per circa l'80% delle imprese e la disponibilità di informazioni scarsamente strutturate ed eterogenee comporta un elevato costo di raccolta delle informazioni richieste dalle banche e una certa difficoltà nell'elaborare un modello di valutazione di rating (ossia del rischio di credito) specifico, che tenga conto delle peculiarità del settore in generale (quello agricolo) e del comparto in particolare (agrumicolo, appunto). [16]

Alla luce delle novità introdotte dall'accordo di "Basilea 2", che impone alle banche di commisurare il proprio capitale alla rischiosità dei prestiti concessi, l'analisi del rating aziendale risulta dunque fondamentale nelle scelte di finanziamento che gli istituti di credito si trovano ad effetturare. Gli operatori del comparto agrumicolo sono allora chiamati a comprendere che le nuove regole di Basilea 2 non costituiscono necessariamente un ostacolo, ma, anzi, si possono convertire in una grande opportunità di acquisire maggior controllo della propria gestione economico-finanziaria e di pianificare meglio i propri investimenti.

Anche sul piano culturale risulta necessaria un'evoluzione nel modo di concepire i modelli di gestione: occorre infatti passare a modelli imprenditoriali veri e propri, completare il passaggio generazionale e la transizione da aziende ad imprese, anche razionalizzando e selezionando i soggetti economici chiamati a rappresentare il settore. In un mercato come quello moderno è infatti il vero e proprio imprenditore agricolo che può efficacemente dialogare con il settore bancario, esprimendo fabbisogni finanziari più complessi e articolati della semplice richiesta di fido.

In generale è comunque vero che, ad oggi, le PMI si trovino in condizioni di oggettivo svantaggio nei confronti del mercato creditizio italiano: la loro ridotta dimensione aziendale e organizzativa si converte infatti in un minor peso contrattuale nei confronti delle banche e, quindi, in un maggior costo del denaro. Tutto ciò, ovviamente, finisce per pesare negativamente sulla stabilità economico-finanziaria e sulla sopravvivenza stessa di tali aziende di piccole e medie dimensioni. Ma analizziamo adesso, con un

[16] INEA, Quaderno degli agrumi n.11, Il rapporto delle imprese agrumicole con il sistema creditizio.

maggior grado di dettaglio, la struttura finanziaria di un campione di imprese agrumicole del sud Italia.

1.5.2 Uno sguardo ad alcuni indici di bilancio di un campione di imprese agrumicole

Al fine di analizzare più da vicino le caratteristiche delle fonti di finanziamento del comparto in questione, è stato preso in considerazione un campione[17] costituito da 41 imprese, così scelte:

- 7 società di capitali che svolgono attività di produzione degli agrumi (operano dunque nella cosiddetta fase agricola);
- 18 società di capitali della fase industriale di prima trasformazione (4 di dimensione "media" e 14 di dimensione "piccola");
- 16 cooperative (OP) di cui 11 che conferiscono gli agrumi prevalentemente all'industria e 5 invece prevalentemente al mercato del fresco.

La distribuzione geografica del campione riflette quella dell'attività svolta dalle imprese agrumicole (produzione e prima trasformazione) ed evidenzia una prevalente concentrazione delle imprese stesse in Calabria e in Sicilia.

Partiamo dalla considerazione di alcuni dei dati di bilancio delle società della fase agricola, nel triennio 2004-2006:

Indici di bilancio:	*2004*	*2005*	*2006*
Capitale proprio sul passivo totale (indice di capitalizzazione)	28,5%	24,6%	22,3%
Costo medio capitale di terzi	2,96%	2,65%	2,35%
Rapporto di indebitamento	2,51	2,78	3,72
Durata media debiti	56,5 gg	56,3 gg	53,2 gg
Durata media crediti	23,3 gg	31,3 gg	33,0 gg
Grado di immobilizzo dell'attivo	1,31	1,14	1,24
Grado di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli	0,95	1,01	0,91
Grado di indipendenza da terzi	0,40	0,33	0,29

[17] Fonte: elaborazione dati ISMEA.

Dall'analisi dei dati sopra esposti, notiamo subito il progressivo aumento della durata media dei crediti, che riflette la perdita di potere contrattuale nei confronti dei clienti a valle, dovuta alla maggiore concorrenza dei produttori esteri. Ma il dato che forse risulta più preoccupante è lo scarso grado di solidità patrimoniale: il rapporto di indebitamento infatti, già molto alto, risulta in progressivo aumento, fino a raggiungere un valore superiore a 3, a causa di un'eccessiva esposizione nei confronti delle fonti esterne di finanziamento. Nelle imprese agrumicole analizzate, inoltre, le fonti di finanziamento utilizzate risultano scarsamente correlate con gli investimenti. Alcune immobilizzazioni (tipici investimenti a medio-lungo termine), infatti, vengono finanziate con ricorso a fonti di finanziamento a breve termine. In questo modo si viene a creare uno squilibrio temporale tra l'investimento effettuato e la fonte utilizzata per realizzarlo: non si tiene infatti in adeguata considerazione la natura dell'immobilizzo finanziario.
Consideriamo adesso i dati dell'industria agrumaria di prima trasformazione:

	Medie			*Piccole*		
Indici di bilancio:	*2004*	*2005*	*2006*	*2004*	*2005*	*2006*
Capitale proprio sul passivo totale	49,6%	44,3%	42,8%	22,2%	20,5%	19,4%
Costo medio capitale di terzi	2,79%	2,58%	3,11%	2,14%	1,93%	1,78%
Rapporto di indebitamento	1,02	1,14	1,30	3,51	3,69	4,01
Durata media debiti (gg)	90,38	88,05	90,15	71,01	46,35	33,91
Durata media crediti (gg)	79,30	80,60	92,0	20,30	15,80	12,30
Grado di immobilizzo dell'attivo	0,80	0,80	0,87	0,99	0,87	0,73
Grado di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli	1,42	1,41	1,29	0,99	0,87	0,73
Grado di indipendenza da terzi	0,98	0,79	0,75	0,29	0,26	0,24

In questo caso, si evidenziano, nelle imprese di medie dimensioni, valori positivi del livello di solidità patrimoniale, insieme ad un elevato grado di indipendenza da terzi, dovuto al buon grado di capitalizzazione. Inoltre in queste realtà aziendali, l'attivo fisso viene finanziato senza il ricorso a fonti di breve termine, come dimostra il valore positivo del grado di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli.
Nelle aziende di piccole dimensioni, invece, il livello di solidità patrimoniale è particolarmente basso, a tal punto da renderle suscettibili alle frequenti oscillazioni del mercato. Il livello di indipendenza da terzi risulta inoltre criticamente basso (0,24) ed in continuo calo lungo il periodo preso in considerazione. Infine, le piccole imprese evidenziano un basso grado di consolidamento, in quanto si trovano a ricorrere in gran parte alle passività a breve termine per finanziare le immobilizzazioni.

Consideriamo infine le società cooperative (OP) del campione, nel biennio 2004-2005, distinguendole in base alla principale destinazione della loro produzione agrumicola: l'industria di trasformazione o il mercato del fresco.

	Industria		*Fresco*	
Indici di bilancio:	*2004*	*2005*	*2004*	*2005*
(Capitale proprio + debiti verso soci per conferimenti) su passivo totale	0,46	0,41	0,48	0,44
Debiti verso soci per conferimenti su passivo totale	0,23	0,21	0,15	0,13
Costo medio capitale di terzi	1,66%	1,25%	2,50%	2,59%
Rapporto di indebitamento	0,54	0,59	0,52	0,57
Durata media debiti	69,90 gg	61,04 gg	54,60 gg	53,96 gg
Durata media crediti	80,09 gg	72,26 gg	7,05 gg	19,65 gg
Grado di immobilizzo dell'attivo	0,52	0,45	0,96	0,76
Indice di copertura delle immobilizzazioni	1,35	1,31	0,97	1,01
Grado di indipendenza da terzi	0,86	0,69	0,91	0,76

Come evidenziato dalla tabella, le OP che destinano il prodotto principalmente all'industria di trasformazione godono di una buona solidità patrimoniale (considerando i debiti verso soci come parte integrante del capitale di rischio). Elevato è infatti in queste cooperative il grado di indipendenza dalle fonti esterne di finanziamento (0,69), dal momento che le fonti proprie sono di poco inferiori alle fonti di provenienza esterna. Le OP in questione inoltre evidenziano un ottimo grado di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli: è grazie ad un attivo abbastanza flessibile e ad un buon grado di capitalizzazione che le immobilizzazioni vengono ampliamente coperte da un passivo ben consolidato.

Le cooperative che conferiscono principalmente al mercato del fresco, invece, preferiscono ricorrere soprattutto al capitale proprio (pari a poco meno di un terzo del passivo totale), non sfruttando così la leva del finanziamento mediante i debiti residui nei confronti dei soci. Ecco allora che, seppure assestandosi su valori positivi, il livello di solidità patrimoniale risulta inferiore a quello delle imprese che conferiscono all'industria. Positivo risulta anche l'andamento del livello di solvibilità, grazie anche ad una durata media dei debiti superiore a quella dei crediti, nonostante quest'ultima abbia subito un allungamento nel 2005, dovuto ad una perdita di forza contrattuale nei confronti dei clienti a valle.[18]

[18] ISMEA, I risultati di bilancio – Comparto agrumi.

CAPITOLO II

Organizzazioni di Produttori: utilizzazione dei Fondi Operativi e stimolo alla concentrazione dell'offerta

Il comparto agrumicolo si inserisce all'interno del più generale settore di frutta e verdura fresca, il quale costituisce uno dei settori più dinamici dell'agricoltura europea, ma al tempo stesso anche uno dei più esposti alle vicissitudini del mercato e alla concorrenza internazionale. Di conseguenza, i produttori di tale settore risultano i più vulnerabili alle imperfezioni del mercato internazionale stesso.

Nell'ultimo ventennio il settore in analisi è stato interessato da importanti cambiamenti, come ad esempio quello del modello di marketing. Si è infatti passati da una modalità con numerosi operatori e transazioni semplici tra fornitori e compratori in mercati all'ingrosso, ad un modello che vede la presenza di pochi operatori, ma di grandi dimensioni, e operazioni complesse (sotto vari punti di vista: dalla qualità ai servizi di marketing). Ed è proprio in questo nuovo contesto che le Organizzazioni di produttori frequentemente trattano con gli operatori al dettaglio.

Dall'altro lato, la Politica Agricola Comune (PAC) ha di recente modificato il suo tradizionale sistema di aiuti verso nuove forme di pagamenti erogati in forma disaccoppiata, parallelamente ai quali è stato consolidato il cofinanziamento dei programmi operativi delle OP nella nuova Organizzazione Comune di Mercato, nonostante la differente distribuzione delle OP negli Stati Membri.[19]

2.1 La nascita delle Organizzazioni di Produttori

Le Organizzazioni di Produttori nascono e si evolvono dall'esigenza di aggregare l'offerta dei prodotti agricoli, dapprima motivata dalla necessità di tutelare il reddito delle imprese agricole nel confronto con il mercato (ed in particolare con l'industria di trasformazione e con la distribuzione) e successivamente spinta dall'obiettivo di creare filiera per garantire prodotti sempre più qualificati e sicuri per il consumatore.

La norma comunitaria che istituì le OP, in qualità di strumento di gestione e regolazione del settore, è il Regolamento CE 1035/72, successivamente riveduto e corretto più volte

[19] J. Daniel Anido Rivas, Presentación del boletín GEI ISSUE nº 5: Organizaciones de productores y el sector de frutas y hortalizas.

nel corso degli anni, anche per seguire le evoluzioni del mercato e perseguire al meglio gli obiettivi prefissati. Le norme che regolano queste forme organizzate differenziano peró il settore ortofrutticolo da tutti gli altri settori (quali: sementi, vino, cereali, ecc..). Le organizzazioni ortofrutticole si basano infatti sul Reg. CE 2200/96 e successive modifiche e integrazioni, mentre gli altri settori trovano la loro base normativa nazionale nel D. Lsg. 228/01 e nella L.R. 24/2000.

Le OP sono dunque delle forme organizzative volute dall'Unione Europea con il fine di:

- ✓ concentrare l'offerta;
- ✓ ridurre i costi di produzione e commercializzazione;
- ✓ aumentare la propria capacità di negoziazione nei mercati.

In particolare, le OP rappresentano gli elementi portanti dell'organizzazione comune dei mercati nel settore dei prodotti ortofrutticoli, della quale garantiscono il funzionamento decentrato.[20]

Nello specifico, si considera Organizzazione di Produttori qualsiasi persona giuridica costituita su iniziativa stessa dei produttori e che si prefigge di perseguire i seguenti obiettivi:

1. garantire la programmazione della produzione e il suo adeguamento alla domanda, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo;
2. promuovere la concentrazione dell'offerta e l'immissione sul mercato della produzione degli aderenti;
3. ridurre i costi di produzione e regolarizzare i prezzi alla produzione;
4. promuovere pratiche culturali e tecniche di produzione e gestione dei rifiuti rispettose dell'ambiente, in particolare al fine di tutelare la qualità di acque, suoli e paesaggi e di preservare e/o favorire la biodiversità.

Per poter svolgere al meglio la propria missione, le OP si riuniscono nelle Unioni nazionali, la cui attività e riconoscimento sono regolati, nel caso italiano, dalle disposizioni del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali.

Concretamente, dunque, un'OP consiste in un gruppo di agricoltori che operano in forma collettiva, al fine di rafforzare la propria posizione nel mercato. Spesso si tratta di

[20] Definizione secondo il Ministero delle politiche agricole e forestali.

cooperative, ma possono essere costituite anche da gruppi di persone (imprenditori agricoli individuali) o di imprese.

In conformità con i requisiti stabiliti dai regolamenti comunitari (Reg. CE 2200/96 e Reg. CE 1432/2003), queste organizzazioni devono possedere un numero minimo di cinque membri e 100.000 euro di volume d'affari. Inoltre, devono porre a disposizione dei propri membri i mezzi di immagazzinamento, confezionamento e commercializzazione dei loro prodotti. E, come citato in precedenza, devono essere in grado di pianificare e adattare la loro produzione, ma anche incentivare pratiche di coltivazione e di gestione dei rifiuti rispettose dell'ecosistema.

Le OP di nuova costituzione dispongono peraltro, durante un periodo di 5 anni, di sovvenzioni per il loro avviamento e per l'acquisizione degli impianti che permettano loro di adempiere ai requisiti comunitari. Una volta costituitesi, gli Stati Membri dovranno poi accertare che le organizzazioni in parola continuino ad adempiere a detti requisiti, sebbene non ricevano ancora aiuti a tali effetti. Inizialmente infatti, l'UE non sovvenziona i costi amministrativi, di funzionamento o di produzione delle organizzazioni di produttori (sono tuttavia ammesse alcune eccezioni nel caso dei programmi operativi presentati dalle OP).[21]

2.1.1 Uno sguardo alle OP in termini di grado di diffusione, dimensioni e valore della produzione complessiva commercializzata per loro tramite

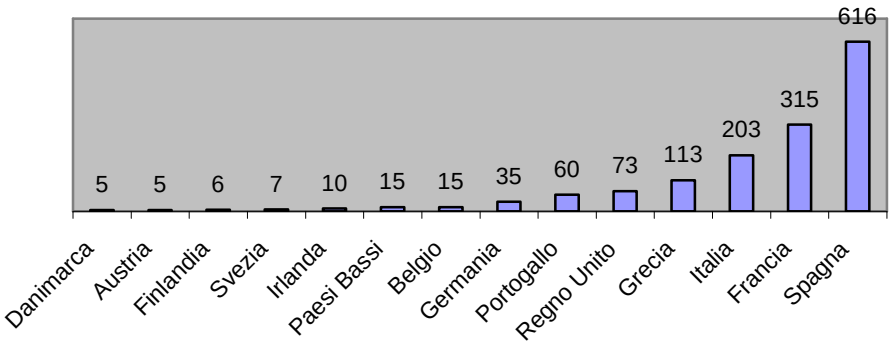
Secondo i dati del Diario Ufficiale della Commissione Europea, nel 2006 erano presenti all'incirca 1500 Organizzazioni di Produttori nei 14 Stati membri (figura 2.1), molto differenti in quanto a dimensione e caratteristiche.

Accanto, ad esempio, ad alcune cooperative di agrumi in Portogallo o produttori di pomodoro in Spagna o nei Paesi Bassi con addirittura meno di 10 membri, si registrava la presenza di un'OP italiana, specializzata in mele, che contava circa 5.800 membri. Naturalmente è anche vero che il numero dei membri di un'organizzazione è sempre da considerare congiuntamente al volume d'affari medio e al valore della produzione raccolta di ciascuno degli aderenti, così da avere un quadro complessivo con dati paragonabili in termini relativi a livello internazionale.

[21] Diario Oficial de la Unión Europea, Informe especial nº 8/2006.

In definitiva, nel 2004 un'OP comunitaria disponeva, in media, di un volume d'affari di 9 milioni di euro e contava più di 300 membri.

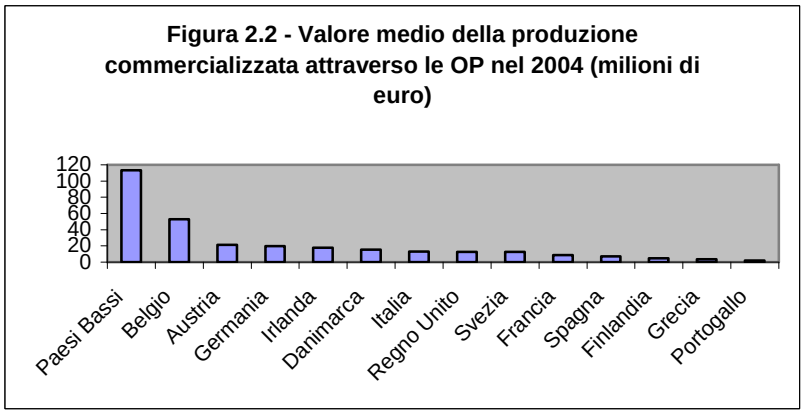
Figura 2.1 - Numero di organizzazioni di produttori nel 2004



Fonte: Diario Oficial de la Comisión Europea.

Dal punto di vista della distribuzione del valore medio della produzione commercializzata attraverso le OP, il primato risulta essere detenuto dai Paesi Bassi con un valore di 113,3 milioni di euro e ciò nonostante il numero esiguo di OP presenti (solo 15). Dall'altro lato invece, paesi come l'Italia, la Francia o la Spagna, che spiccano per l'elevata presenza, in termini numerici, di OP nel loro territorio, riescono a commercializzare per loro tramite solo un'esigua parte del valore della produzione. In particolare, l'Italia nel 2003 commercializzava 12,9 milioni di euro tramite le sue OP; la Francia solo 8,6 milioni di euro e la Spagna appena 7,1, come evidenziato dalla figura 2.2.[22]

Figura 2.2 - Valore medio della produzione commercializzata attraverso le OP nel 2004 (milioni di euro)



Fonte: Diario Oficial de la Unión Europea.

[22] Diario Oficial de la Unión Europea, 2006, La eficacia de la ayuda comunitaria a los programas operativos a favor de los productores de fruta y hortalizas.

2.2 La normativa comunitaria di riferimento

Con la pubblicazione del Reg. CE 1035/72, e le successive norme che lo modificarono, si stabilirono i meccanismi basici per gestire il settore ortofrutticolo mediante una politica di prezzi e mercati basata su differenti misure, tra le quali appunto la creazione delle Organizzazioni di Produttori quali elemento chiave. Dato infatti il carattere perituro della produzione dei prodotti ortofrutticoli e la difficoltà del loro immagazzinamento, si decideva di affidare l'organizzazione dell'offerta e la gestione dei mercati alle OP, sotto la figura di Entità associative di commercializzazione, le quali, una volta adempiuti alcuni requisiti addizionali, potevano poi essere riconosciute quali OP.

La normativa venne successivamente modificata nel 1996 con l'introduzione dei Programmi e Fondi Operativi per modernizzare il settore ortofrutticolo. Nello stesso anno vennero inoltre adottati due regolamenti specifici per la regolazione delle sovvenzioni alla trasformazione della frutta e verdura (Reg. CE 2201/96) e degli agrumi (Reg. CE 2202/96). Da allora le OP si configurarono come l'elemento fondamentale della regolazione comune del settore, costituendo di fatto il tramite attraverso il quale incanalare i mezzi di modernizzazione (Programmi e Fondi Operativi) e di regolazione dei mercati (sovvenzioni alle ritirate alla trasformazione).

Si trattava dunque della creazione di un quadro normativo comunitario che permettesse ai produttori di adattare la propria offerta alla quantità e qualità della domanda, migliorando la propria posizione nella catena del valore. Lo scopo ispiratrice delle norme era infatti rendere possibile la competizione in un mercato comunitario sempre più aperto e concorrenziale (esigenze di qualità e norme per il rispetto dell'ambiente), rafforzando i punti di forza dei produttori quali: la qualità, il dinamismo e la capacità di adattarsi a condizioni mutevoli di mercato.[23]

Nel 2007 si ebbe una profonda riforma dell'OCM del settore ortofrutticolo che, tra le varie altre misure, mirò a potenziare il protagonismo delle OP. Proprio a tal fine vennero costituiti i Fondi Operativi, con durata variabile tra i 3 e i 5 anni, come strumento chiave per migliorare la competitività delle OP e risolvere problemi congiunturali di mercato.

[23] José Daniel Anido, José Miguel Ferrer y Hassan Ouabouch: Organizaciones de Productores: Pasado y Presente en el sector de fruta y hortalizas, GEI Universidad Politecnica de Valencia, 2008.

In seguito all'adozione di queste misure e considerando anche l'incidenza di altri fattori (regionali, istituzionali, ecc..), in attesa di un rapporto ufficiale della Commissione Europea (previsto per la fine del 2009), è possibile constatare che, fino ad ora, la maggior parte delle OP europee hanno adottato la strategia di concentrazione dei volumi e riduzione dei costi, ma con scarse misure innovative. Alcune cercano di differenziarsi puntando sulla qualità, anche se non vanno molto al di là del mero investimento in marketing dei loro prodotti.

Dal punto di vista dell'evoluzione organizzativa, solo le OP più grandi si sono integrate verticalmente, assorbendo altre attività della catena del valore (commercio all'ingrosso, logistica e commercio internazionale).

In termini aggregati, la nuova OCM risulta aver avuto più successo nei paesi del nord Europa e in alcuni sottosettori di quelli del sud. In questi ultimi i cambiamenti sono stati più lenti e , allo stesso tempo, si sono registrate maggiori opportunità per altre forme di distribuzione al dettaglio (convenience stores e piccoli mercati), coesistendo con settori verticalmente integrati.

Nonostante l'importanza economica del settore ortofrutticolo, a livello comunitario esso è quello che storicamente ha ricevuto le sovvenzioni più basse. Forse è proprio per questo che risulta essere uno dei più competitivi, in cui la maggior parte degli introiti dei produttori proviene dal mercato. Ed è proprio da questa considerazione che è possibile sottolineare l'importanza tanto economica quanto sociale delle OP in ambito comunitario.

2.3 La riforma dell'OCM ortofrutta: importanti cambiamenti per le produzioni agrumicole italiane

Le Organizzazioni Comuni di Mercato, definite attraverso decisioni comunitarie disciplinanti produzione e scambi dei prodotti agricoli di tutti gli Stati Membri dell'Unione, rappresentano in generale l'elemento centrale del sistema di norme internazionali per il commercio mondiale, nonché gli organismi dotati di maggiore legittimitá per eliminare le barriere comerciali ed elaborare e applicare le norme internazionali al fine di renderle compatibili con quelle degli altri organismi

internazionali. Ognuna delle OCM, interviene nella produzione del proprio settore e nella commercializzazione dei prodotti sia tra paesi europei che extraeuropei.[24]

In particolare, nel comparto ortofrutticolo operano due distinte OCM: una per i prodotti freschi e l'altra per quelli trasformati. Esse sono state di recente interessante da processi di riforma ispirati a vari obiettivi.

In primis, la riforma ex Reg CE n. 1974/2006 é stata finalizzata essenzialmente a tutelare l'attivitá delle aziende ortofrutticole nelle zone svantaggiate dell'Unione Europea, allo scopo di tutelare e valorizzare la funzioni svolte da tali produzioni per la salvaguardia del territorio e rappresentando, altresí, un argine al processo di degrado e desertificazione che si va manifestando in molte aree meridionali dell'UE. Tale riforma ha, in particolare, previsto azioni volte a :

- flessibilizzare e semplificare le regole di funzionamento delle OP (prevedendo peraltro che ciascun produttore potrà decidere di aderire a piú OP per ciascun prodotto);
- introdurre diversi strumenti volti alla gestione di crisi (dalla raccolta prima della maturazione all'assicurazione del prodotto);
- prevedere il pagamento unico, ovvero permettere alle superfici coltivate ad ortofrutticoli di beneficiare dei diritti all'aiuto nell'ambito del regime degli aiuti disaccopiati[25];
- tutelare ambiente e benessere degli animali attraverso specifiche misure ambientali;
- promuovere e valorizzare prodotti ortofrutticoli tramite campagne adeguate.

Nell'ambito della riforma sopramenzionata, significativo é il caso degli agrumi. Dal primo gennaio 2008 sono infatti previsti per gli agrumicoltori pagamenti erogati in forma disaccoppiata, ossia premi non piú legati alla produzione ma assegnati sulla base delle superfici effettivamente coltivate.

[24] E. Florio, CORERAS 2007, Progetto di ricerca: Produzioni e scambi commerciali delle principali produzioni mediterranee.

[25] Il disaccoppiamento é un meccanismo volto a rendere indipendenti gli aiuti concessi agli agricoltori dalle quantitá prodotte, permettendo cosí all'agricoltore di svincolarsi dalle colture a cui l'aiuto era destinato e scegliendo quindi cosa coltivare in base alle convenienze del mercato.

Importanti novità per le produzioni ortofrutticole nazionali, compresi gli agrumi, vengono inoltre introdotte con il Reg. CE n. 1182/07. Per le produzioni fresche, tale riforma riconosce ancora una volta il ruolo centrale delle OP e abolisce il regime di aiuto per ortofrutticoli e agrumi trasformati (introdotto nel 1996), che vengono dunque inseriti nel regime di pagamento unico, sopra menzionato.
In Italia, per quanto riguarda gli agrumi trasformati, fin dal primo anno di applicazione della riforma é previsto l'aiuto diretto al produttore al 100% per la quota parte di prodotto non destinabile al fresco. L'obiettivo é quello di far sí che gli agrumicoltori si orientino sempre piú al mercato e, in assenza dell'aiuto comunitario, le industrie di trasformazione riconoscano il giusto valore alle produzioni agrumicole italiane.[26]

La riforma dell'OCM ortofrutta, così come pubblicata nel regolamento CE n. 1182/2007, porta dunque alcune fondamentali novità per le produzioni ortofrutticole nazionali, ivi compresi gli agrumi, sia per quelle destinate al mercato dei prodotti freschi che per quelle trasformate. Con la nuova OCM si riconosce, come sopra accennato, il ruolo centrale delle OP, confermando le precedenti misure e aggiungendo azioni specifiche introdotte dal legislatore al fine di orientare i produttori verso le OP e quest'ultime verso il mercato delle produzioni di qualità, così da acquisire sempre maggiore rilevanza economica e territoriale.

La riforma dell'OCM rappresenta allora per gli agrumi una svolta, in cui l'intervento pubblico, attraverso l'aiuto ad ettaro, diminuirà le distorsioni venutesi a creare nell'ultimo trentennio. In tal senso, in relazione ai notevoli svantaggi competitivi in termini di costi di produzione, appare fondamentale che "l'aiuto al reddito" che il produttore riceverà debba rappresentare lo strumento da cui partire per valorizzare le proprie produzioni.

Nel dettaglio, il D.M. 21/12/2007 di revisione degli OCM agrumi, prevedendo livelli di premi differenziati fra Regioni secondo un coefficiente correttore basato sulle rese storiche per ettaro, tende a favorire le superfici agrumicole vocate. Il plafond totale viene dunque ripartito per 2/3, come aiuto di base, a tutte le superfici e per 1/3, come

[26] INEA: Alcuni elementi della riforma dell'OCM ortofrutta per l'agrumicoltura italiana.

aiuto supplementare, alle superfici che hanno beneficiato dell'aiuto per la trasformazione industriale.

In tale scenario si prevede una drastica ristrutturazione del comparto, con una contrazione delle superfici agrumetate marginali, sia in termini di prodotto che di processo, a favore delle superfici agrumicole vocate, innovative ed in grado di competere. Nel complesso la decisione dell'aiuto ad ettaro, se da un lato porterà ad una crisi di adattamento per alcuni operatori della filiera a diversi livelli (produttori, OP, commercianti, industrie di trasformazione), dall'altro sarà l'elemento innovativo per rivedere i ruoli degli operatori e le strategie da attuare per la filiera. In questo contesto assume un significato particolare la posizione: da una parte degli agrumicoltori, che si dovranno orientare sempre più al mercato, e dall'altra parte delle industrie di trasformazione, che dovranno riconoscere un giusto valore alle produzioni agrumicole italiane ad esse destinate in assenza del sostegno comunitario.[27]

2.4 Programmi e Fondi Operativi: un regime di aiuti per adattarsi all'evoluzione del mercato.

Nel corso degli anni novanta, dinnanzi alle nuove esigenze del mercato ortofrutticolo, con la domanda di nuovi prodotti e di maggiori garanzie di qualità e di norme rispettose dell'ecosistema, l'Unione Europea introdusse un nuovo regime di sovvenzioni che permettesse ai produttori di adattarsi a questa nuova situazione. Tale regime consiste negli aiuti ai cosiddetti "Programmi Operativi", al quale si affiancarono tagli alle tradizionali sovvenzioni alle ritirate al fine di commisurare un nuovo incentivo ai produttori comunitari per rispondere alle domande del mercato.
Alla mutevole situazione del mercato, a cui si aggiungeva la crescente preponderanza di alcuni grandi gruppi di dettaglianti e distributori, l'UE rispose intensificando la politica, già intrapresa negli anni '70, di stimolare il raggruppamento dei produttori tramite le Organizzazioni di Produttori, con l'obiettivo di guadagnare economie di scala e una maggior presenza sul mercato.[28]

[27] Alessandro Scuderi, 2007, La revisione dell'OCM ortofrutta: la svolta per le produzioni agrumicole italiane.
[28] Diario Oficial de la Unión Europea, Objetivo del régimen de ayuda: adaptación a la evolución del mercado.

Il raggruppamento dell'offerta (ovvero la sua concentrazione) venne dunque promosso esigendo la condizione necessaria di essere membro di una OP per poter beneficiare del nuovo aiuto dei programmi operativi. Allo stesso tempo l'UE impone a queste organizzazioni l'obbligo di adempiere a delle rigorose condizioni per garantire la concentrazione dell'offerta stessa.

2.4.1 I Programmi Operativi

Le Organizzazioni di Produttori possono richiedere sovvenzioni per un "Programma Operativo". Quest'ultimo è un programma di misure che un'organizzazione di produttori porta a termine per adattare la produzione dei propri membri alla domanda del mercato e rafforzare la propria posizione in esso.

Il Regolamento comunitario stabilisce gli obiettivi specifici che le misure incluse nel programma devono conseguire. Sarà quindi l'Organizzazione di Produttori a disegnare il programma e, successivamente, lo Stato Membro lo approverà, incaricandosi peraltro di pagare annualmente la sovvenzione comunitaria, corrispondente al 50% dei costi sostenuti dall'Organizzazione per l'esecuzione del programma stesso.

Ciascun programma ha una durata compresa tra i 3 ai 5 anni, al termine dei quali l'organizzazione di produttori può presentarne uno nuovo. Esiste ovviamente un limite massimo annuale di sovvenzioni, fissato nel 4,1% del volume d'affari dell'organizzazione.[29]

Da quando venne introdotto nel 1997, il ricorso agli aiuti ai programmi operativi è andato incrementando considerevolmente, simultaneamente alla riduzione delle sovvenzioni alla ritirata delle produzioni eccedenti.

L'applicazione del regime di aiuti è oggetto di una gestione congiunta, per mezzo della quale gli Stati membri seguono le norme stabilite dalla Commissione Europea nel contesto del regolamento del Consiglio Europeo. E' allora necessario che gli Stati Membri cooperino con la Commissione per garantire che le sovvenzioni siano concesse rispettando i principi della buona gestione finanziaria, e cioè efficienza e efficacia: ovvero i parametri che permettono all'impresa di operare in condizioni di economicità (e, quindi, autonomia e durabilità).

[29] Diario Oficial de la Unión Europea, La ayuda de los programas operativos.

Affinché i programmi operativi risultino efficaci, il regolamento della Commissione esige che le OP descrivano nella propria proposta:

- ✓ la propria situazione di partenza, per ciò che riguarda soprattutto la produzione, la commercializzazione e i gruppi;
- ✓ gli obiettivi perseguiti attraverso il programma, tenuto conto delle prospettive commerciali;
- ✓ le misure o "azioni" concrete proposte per raggiungere gli obiettivi fissati (in particolare, le OP hanno completa libertà nel definire tali misure, così che meglio si adattino alla loro situazione peculiare).

Al termine del programma, le OP dovranno poi comunicare agli Stati Membri la misura in cui hanno raggiunto i propri obiettivi, così come i suggerimenti estratti per il loro successivo programma.

Specularmente, gli Stati Membri, in relazione alle proposte dei programmi presentati, dovranno:

- ✓ verificare la situazione di partenza delle OP e gli obiettivi dei programmi;
- ✓ verificare la conformità degli obiettivi del programma con le disposizioni del regolamento del consiglio;
- ✓ verificare la coerenza economica e la qualità tecnica dei programmi proposti e il fondamento delle previsioni dei costi.

In seguito, gli Stati Membri potranno approvare i programmi, esigere loro modifiche o respingerli.

Secondo gli ultimi dati del 2006 (e in attesa dei dati dell'analisi effettuata nel 2009), nonostante gli aiuti comunitari siano disponibili solo per le OP in quanto tali, la maggior parte degli agricoltori dei principali Stati Membri del settore scelgono di non partecipare a questo regime. La politica così strutturata sembra quindi non aver ancora raggiunto sufficientemente il suo obiettivo di concentrare l'offerta e ci si interroga adesso su quali siano le possibili vie per semplificare e rendere più efficace il regime di sovvenzioni ai Programmi Operativi.

Il tema è infatti di rilevante importanza in quanto, in un settore in cui l'offerta si trova a dover affrontare un potere di negoziazione sempre maggiore dal lato della domanda, la concentrazione dell'offerta stessa è, e sarà, uno strumento valido per assicurare un mercato più equilibrato e concorrenziale.

2.4.2 Il concetto di Fondo Operativo

Le Organizzazioni di Produttori del settore ortofrutticolo possono costituire un cosiddetto Fondo Operativo. Quest'ultimo sará alimentato, in parti uguali, dalle sovvenzioni economiche comunitarie e dai contributi finanziari effettivi erogati da ciascuno dei produttori associati e fissati in funzione delle quantitá o del valore dei prodotti effettivamente commercializzati nel mercato.[30]

L'importo del Fondo Operativo dovrá essere destinato a:

1. finanziare le ritirate dell'eccedenza di prodotti dal mercato (anche se le recenti riforme tendono, come detto, a ridurre tale tipo di sovvenzioni). In questo caso il requisito richiesto alle OP é che le competenti autoritá nazionali abbiano approvato un Programma Operativo dove siano previsate dette ritirate.
2. finanziare un Programma Operativo presentato dall'OP alle autoritá nazionali competenti e approvato dalle stesse.

In definitiva, al fine di poter usufruire dell'aiuto comunitario, le OP dovranno presentare alle autoritá dello Stato Membro un Programma Operativo con le caratteristiche richieste dal regolamento europeo ed entro il 15 di settembre dell'anno anteriore a quello previsto per la sua applicazione.

[30] Juan F.co Juliá Igual, Ricardo J. Servier Izquierdo 1997: Los Fondos Operativos de las Organizaciones de Productores en la nueva organización común de mercados de FyH. Análisis de su adaptación y ajuste en el marco de las normas contables y fiscales.

CAPITOLO III

Forme di collaborazione tra aziende del settore

Qualsiasi forma organizzativa che si trovi ad operare in un mercato come quello attuale, al di là del settore interessato, si trova a dover affrontare il tema della collaborazione.
Collaborando è infatti possibile raggiungere meglio il fine aziendale e, dunque, facilitare il percorso di sopravvivenza e sviluppo di ogni impresa.
Il tema in questione è oggi di rilevante importanza a causa:

- ✓ di una maggiore concorrenza;
- ✓ di mercati molto fluttuanti;
- ✓ di cicli economici molto brevi;
- ✓ della globalizzazione e
- ✓ dell'innovazione.

Tutti questi fattori influenzano la cooperazione, collaborazione e concentrazione tra aziende alla ricerca di una dimensione ottima, che non è mai un punto di arrivo, ma una tensione continua verso il massimo risultato raggiungibile.[31]
E' proprio la collaborazione aziendale, allora, che porta alla ricerca e alla miglior definizione della dimensione ottima di una azienda. Ciò naturalmente può avvenire secondo diverse linee direttrici e sulla base della considerazione di diversi fattori: dalla minimizzazione dei costi di transazione all'esigenza di flessibilizzazione della produzione.
Focalizzandoci sull'analisi delle forme collaborative più utilizzate nel settore ortofrutticolo, e nel comparto agrumicolo in particolare, si pone immediatamente in evidenza la presenza delle Organizzazioni di Produttori. Il loro scopo principale è quello di unire produttori agricoli autonomi ed indipendenti, al fine di mettere insieme le loro attività, diventando più competitivi attraverso lo sfruttamento delle economie di scala, aumentando il reddito di ciascuno e garantendo la propria posizione sul mercato.

[31] AA. VV., Le aggregazioni di impresa, Giuffré, Milano, 1999.

3.1 Tipologie alternative di collaborazione tra produttori associati nelle OP

Un'organizzazione di produttori, come già illustrato, è un'impresa posseduta e controllata in modo volontario da quanti usufruiscono dei suoi servizi, ovvero i produttori agricoli individuali. Tali organizzazioni vengono costituite e gestite per soddisfare le comuni esigenze dei proprietari e, in funzione degli obiettivi aziendali, possono essere suddivise in quattro tipi[32]:

1) ***Organizzazioni per la fornitura di fattori produttivi**:*

   vengono create per ridurre i costi generali attraverso lo sfruttamento comune di risorse, come ad esempio i macchinari, oppure per acquistare in comune i fattori produttivi.

2) ***Organizzazioni di servizi**:*

   vengono create per aiutare i produttori ad ottenere agevolazioni di credito, di finanziamento o di assicurazione. Lo scopo è dunque quello di risolvere particolari problemi, fornendo ai produttori agricoli servizi di accesso ai prestiti, servizi assicurativi o di consulenza.
   Spesso infatti, gli istituti di credito e le società di assicurazioni preferiscono trattare con le organizzazioni piuttosto che con i singoli produttori. Questi ultimi, peraltro, dispongono di limitate possibilità di garanzia, al contrario invece di un gruppo di agricoltori, in grado di assumere la responsabilità in modo solidale. Le spese bancarie vengono poi suddivise tra i membri, riducendo così costi e rischi generali.

3) ***Organizzazioni di marketing**:*
   solitamente tali organizzazioni si specializzano in una sola merce, scelgono prodotti con valore aggiunto e si orientano verso i mercati in espansione. Alcune

[32] Agroplan, Organizzazioni di produttori: mutua assistenza tra produttori agricoli.

si prefiggono inoltre di promuovere marchi commerciali regionali e nazionali attraverso un'attività comune, volta alla promozione delle vendite.

4) ***Organizzazioni produttive**:*
   in questo caso l'accordo è quello di lavorare e raccogliere insieme la produzione di particolari specie e varietà, agendo talvolta sulla base di particolari contratti di acquisto, volti ad un mercato specializzato.

Nel caso in cui le organizzazioni di produttori ortofrutticoli rientrino in più categorie, si definiscono *multifunzionali* e nel corso degli anni possono raggiungere anche notevoli dimensioni economiche, attraverso adeguati e ben gestiti processi di sviluppo.

3.2 Le principali caratteristiche delle forme organizzative in questione

L'elemento più importante che distingue le Organizzazioni di Produttori dalle altre forme organizzative e collaborative di azienda è che i principali fruitori dell'organizzazione (ovvero i produttori agricoli) sono nel contempo anche proprietari dell'azienda. Ciò naturalmente influenza le modalità di gestione dell'organizzazione stessa.
L'elemento distintivo di questa forma collaborativa è che i suoi membri solitamente si accordano per fornire la propria produzione o per sfruttare i servizi offerti dall'organizzazione in quantità, specifiche e standard convenuti. Ed è proprio questo impegno che costituisce la forma essenziale del capitale di esercizio. Senza tale solido impegno e senza una forte disciplina da parte dei produttori a collaborare per il successo dell'organizzazione, quest'ultima sarà inevitabilmente destinata a fallire. Ecco allora l'importanza di un'adeguata collaborazione all'interno dell'organizzazione stessa, ma anche nei confronti delle forze esterne.

3.2.1 Organizzazioni volontarie

Le organizzazioni di produttori sono organizzazioni volontarie, i loro membri non sono obbligati a partecipare e possono in ogni momento ritirare la propria adesione.

Un altro aspetto caratteristico di questa forma collaborativa è l'esistenza di un regolamento interno, creato dagli stessi membri, sulla base del quale vengono valutate le domande di nuove adesioni. I candidati che non sono in grado di soddisfare le condizioni richieste, non sono dunque ammessi a diventare membri dell'organizzazione. Agendo in questo modo, i produttori agricoli possono:

- ✓ mantenere la propria indipendenza;
- ✓ decidere con chi lavorare e
- ✓ definire le condizioni di collaborazione.[33]

3.2.2. Organizzazioni formali

Uno dei criteri per la classificazione delle aggregazioni aziendali è quello della valutazione del loro grado di formalizzazione.
Gli aggregati possono infatti essere legati da rapporti informali, se si costituiscono senza strutture convenzionali e in base a collegamenti di natura precaria, come ad esempio accade spesso, nel settore ortofrutticolo, per le reti di subfornitura.
In altri casi, invece, i rapporti tra i membri dell'aggregazione vengono formalizzati, ossia si traducono in rapporti giuridici di tipo patrimoniale o contrattuale. In queste organizzazioni esiste così una veste giuridica valida tra le parti ed eventualmente opponibile a terzi.[34]

Le Organizzazioni di produttori nel comparto agrumicolo sono sempre persone giuridiche, ovvero organizzazioni formali. Tale scelta è legata alla considerazione del fatto che le organizzazioni informali hanno inevitabilmente vita breve.
Lo sviluppo a lungo termine richiede invece un'opportuna registrazione legale e una struttura aziendale adeguata. La persona giuridica registrata ai sensi di legge garantisce inoltre che eventuali accordi con terzi siano adeguatamente strutturati e documentati.
Peraltro, una grande differenza tra l'organizzazione di produttori e il singolo produttore è proprio la necessità di contratti supplementari tra i membri e l'organizzazione stessa. Tali contratti non saranno necessariamente inclusi nell'atto costitutivo e potranno essere rinnovati annualmente. L'oggetto di tali contratti riguarda principalmente : la quantità di prodotto che sarà venduta attraverso l'organizzazione; le penali per l'inadempienza; le

[33] Agroplan, Modulo 5: Organizzazioni di produttori.
[34] AA.VV., Le aggregazioni di impresa, Giuffré, Milano, 1999.

specifiche di tipo, dimensioni e qualità del prodotto accettato e venduto dal gruppo o fornito ai membri; i criteri produttivi imposti dall'organizzazione, ad esempio in termini di varietà coltivate.
Per la registrazione dell'organizzazione stessa, le forme giuridiche societarie prescelte nel comparto agrumicolo vedono una netta preponderanza per la società a responsabilità limitata e la società cooperativa.

3.3 I vantaggi della collaborazione

I primi mercati in cui erano presenti Organizzazioni di Produttori sono nati nei Paesi Bassi all'inizio del 1880. Il motivo principale che ha favorito la nascita di questi mercati e, soprattutto, l'aggregazione dei produttori è stata la considerazione dei vantaggi derivanti da tali forme organizzative, ovvero:

- guadagnare tempo, fornendo le merci ad un solo mercato, laddove l'organizzazione si assume la responsabilità della vendita;
- favorire pratiche di esternalizzazione, in particolare, permettere ai produttori di concentrarsi sulla produzione affidando a commercianti professionisti il compito di occuparsi della vendita per conto degli stessi produttori;
- offrire quantità maggiori ai commercianti all'ingrosso, facendo in modo che quantità ridotte dei prodotti, provenienti da ciascun produttore, confluissero in un unico canale di vendita;
- raggiungere una maggiore competitività nei confronti della concorrenza, stipulando contratti di produzione per avere prodotti dello stesso tipo e di pari qualità;
- conseguire un evidente vantaggio finanziario per i produttori agricoli.

Il vantaggio finanziario appena enunciato nasce dal fatto che le OP del settore ortofrutticolo (e quindi anche quelle operanti nel comparto agrumicolo) hanno la possibilità di ottenere sovvenzioni per le attività che aumentano il valore della produzione e di essere aiutati mediante interventi nel settore (ritiro delle eccedenze di produzione dal mercato).

Accanto alla considerazione degli evidenti vantaggi derivanti dalla collaborazione tra produttori agricoli, vi sono anche altri elementi che hanno indotto alla creazione delle

forme organizzative in questione. Tra questi, non possiamo non citare i significativi cambiamenti del commercio mondiale dei generi alimentati, come:

- ✓ l'eliminazione progressiva delle tariffe e delle barriere in Europa e all'interno delle OCM;
- ✓ la maggiore concentrazione e dimensione degli acquirenti locali ed esteri;
- ✓ i cambiamenti nelle abitudini e nelle preferenze dei consumatori, ma anche:
- ✓ i requisiti e la legislazione sulla sicurezza dei generi alimentari a garanzia della loro qualità.

Oltre a tutto ciò, gioca un importante ruolo anche l'intrinseca condizione di settore per cui, anche con le migliori condizioni meteorologiche previste per l'anno, i produttori agricoli non possono mai essere completamente sicuri di vendere la propria produzione o di essere pagati in tempi brevi. La produzione agricola è anche soggetta a calamità naturali imprevedibili e laddove è carente il sistema assicurativo, si crea un evidente rischio di produzione per gli agricoltori.
Nel contesto così delineato, solo i gruppi ben organizzati possono contribuire a ridurre il grado di rischio tipico del settore: ecco allora l'importanza della collaborazione e di una buona organizzazione della collaborazione stessa tra produttori.

Per la maggior parte dei produttori, l'adesione ad un'organizzazione è una semplice scelta commerciale che deve servire per ridurre i costi, aumentare gli utili o minimizzare il rischio. Il vantaggio economico deve comunque e in ogni caso essere prevedibile e ben definito.
L'elemento catalizzatore per creare una nuova OP è dunque rappresentato dalla considerazione, condivisa da tutti, che l'approccio collettivo è il mezzo migliore per soddisfare le esigenze reciproche.
Il gruppo deve allora iniziare la propria attività con una missione condivisa e con scopi chiaramente individuati, quali:

- offrire ai membri prezzi migliori, tramite l'accesso a mercati di maggiore valore, oppure, migliorare quantità e qualità della produzione offerta agli acquirenti;
- ridurre i costi di produzione, acquistando fattori produttivi scontati all'ingrosso;
- aggiungere valore alla produzione attraverso pulizia, selezione, preparazione e confezionamento degli agrumi, ad un livello adeguato per i supermercati e sulla base delle esigenze dei clienti;

- concedere garanzie a lungo termine, stabilità e assicurazione sul mercato;
- creare un punto di raccolta centralizzato o un punto di commercializzazione che permetta ai membri di raccogliere e vendere meglio i prodotti.

3.4 La gestione delle forme collaborative

Le forme organizzative e collaborative di successo sono quelle in grado di trovare il giusto equilibrio tra gli interessi individuali dei membri del gruppo e quelli del gruppo stesso. Solo così è infatti possibile, per qualsiasi forma associativa, perdurare in condizioni di economicità.
Indipendentemente dagli obiettivi, inoltre, ogni organizzazione deve essere gestita in modo efficiente. Tale esigenza risulta ancora più evidente laddove in un unico gruppo vengono a convergere persone con interessi, esigenze e richieste diverse.
Sarà allora necessario stabilire degli obiettivi specifici e prendere delle decisioni finalizzate a raggiungere al meglio tali obiettivi.

Sulla base di un'analisi dei fattori organizzativi che hanno garantito il successo delle principali Organizzazioni di Produttori del comparto agrumicolo, emergono alcuni criteri interessanti, così riassumibili:

- proprietà e controllo sono nelle mani dei membri-produttori e vengono gestite a favore di questi;
- le scelte strategiche sono orientate alla specializzazione in prodotti e servizi particolari, al fine di non incorrere nelle difficoltà tipiche del gestire attività molto diverse tra loro;
- i sistemi di gestione e controllo sono definiti in maniera adeguata, così come le forme di finanziamento, le cui principali fonti dovrebbero essere:
    - *capitale proprio (o prestiti dei membri stessi);*
    - *onorari per i servizi resi (solitamente si tratta delle percentuali sulle transazioni di acquisto);*
    - *eccedenze non ripartite e reinvestite nell'organizzazione;*
    - *finanziamenti esterni, attraverso il ricorso a prestiti bancari o sovvenzioni.*

I produttori-membri dovranno peraltro essere consapevoli dell'eventuale necessità di dover finanziare investimenti capitali (se necessari), sempre proporzionalmente al loro uso delle attrezzature.

- i ruoli e le responsabilità del Cda, dei membri e della direzione vengono chiaramente definiti, così da non lasciare spazio a dubbi e abusi di potere;
- la creazione dell'organizzazione stessa deve basarsi su un obiettivo aziendale specifico e sulla base di rapporti di fiducia costanti e duraturi con acquirenti e fornitori.

In ultimo, è da tener presente che l'approvazione di regole, ruoli e responsabilità all'interno di un gruppo spesso può essere causa di tensioni o diffidenza tra i membri stessi.
Per mantenere l'unità del gruppo ed evitare che un membro insoddisfatto possa creare problemi anche al di fuori dell'organizzazione, è dunque fondamentale trovare un equilibrio tra i vari interessi e far sì che tutti i membri siano consapevoli di ciò.
La fiducia rappresenta infatti un fondamentale elemento per garantire un'effettiva collaborazione tra tutti i produttori, i quali hanno deciso di unirsi per raggiungere dei benefici comuni derivanti dalla collaborazione stessa.

3.5 Concentrazione e aggregazioni aziendali in rapporto ai vantaggi competitivi del comparto agrumicolo

Il fenomeno della concentrazione in senso lato esprime crescita dimensionale, tramite la collaborazione tra aziende. Si tratta dunque di una modalità di sfruttamento di economie e di interazione con l'ambiente, secondo il grado di intensità dei rapporti e il tipo di legame tra aziende, ma sempre alla ricerca dell'economicità, proprio per garantitre unità, durabilità e autonomia all'unità organizzativa.
Sulla concentrazione aziendale all'interno di un settore influiscono diversi fattori, tra cui variabili economiche (nelle loro componenti aggreganti e disaggreganti), meta-economiche (come la propensione alla collaborazione) e variabili legate al contesto ambientale (ad esempio il grado di trasparenza del mercato o la normativa giuridica e fiscale possono incidere sulla validità o meno della creazione di legami e gruppi vari).

Spesso dunque, alla ricerca di una maggiore flessibilità della produzione e soddisfazione della domanda, le aziende si trovano a dover effettuare delle scelte organizzative importanti che non possono prescindere dalla considerazione dei loro punti di forza e delle esigenze di mercato da soddisfare.

Nel comparto degli agrumi, in particolare, esistono diverse realtà imprenditoriali di successo che hanno sviluppato il proprio business sfruttando uno o più vantaggi competitivi. Analizziamo dunque le principali strategie adottate a livello nazionale:

A) Delocalizzazione: si tratta di una scelta organizzativa che risponde all'esigenza di dislocare la produzione in regioni o stati diversi ritenuti più adatti, in base a ragioni di convenienza economica.
Relativamente agli investimenti all'estero di imprese nazionali si evidenziano esempi di delocalizzazione delle produzioni allo scopo di ottenere raccolti in contro stagione (o miranti ad ampliare il calendario di commercializzazione) o di produrre in aree dove i costi risultano inferiori a quelli dell'Italia.
Al riguardo possono essere menzionati i seguenti esempi:

- il Gruppo Bocchi, che ha delocalizzato la produzione in Spagna, Sud America, Uruguay, California e Florida per garantire forniture tutto l'anno;
- la famiglia De Nadai, produttore di frutta e agrumi che commercializza con il marchio Unifrutti e possiede aziende agrumicole in Sud Africa e Turchia.

B) Joint venture e fusioni: nel primo caso si tratta di un tipo di aggregazione che viene posta in essere per la realizzazione di un singolo affare. Non è ancora stata oggetto di regolamentazione nel nostro ordinamento giuridico, ma è disciplinata negli Stati Uniti. In questo caso l'oggetto di aggregazione riguarda combinazioni parziali, con alcune funzioni in comune, per il perseguimento di un obiettivo circoscritto, ovvero uno specifico affare. Le fusioni invece riguardano l'unione giuridica e organizzativa di più entità aziendali, al fine di raggiungere dimensioni maggiori e rispondere in maniera più adeguata alla crescita della domanda, sia quantitativa, che qualitativa.
Joint venture e fusioni nel comparto agrumicolo sono finalizzate alla crescita delle dimensioni, al potenziamento della gamma, alla ricerca di nuovi mercati di sbocco e nicchie di mercato, all'aumento dei servizi annessi al prodotto e al miglioramento

dell’efficienza logistica. Esempi di gruppi aziendali che hanno fatto ricorso a tali strumenti contrattuali di aggregazione sono:

- Gruppo Bocchi e Univeg: il successo di questa unione risiede nella complementarietà e specializzazione di questi due grandi gruppi. L’obiettivo perseguito da entrambi è quello di offrire ai clienti un servizio ottimo e abbattere i costi, disponendo di una logistica all’avanguardia. Da una parte infatti Bocchi è uno dei principali operatori mondiali nella produzione, lavorazione, distribuzione e commercializzazione di ortofrutta, mentre dall’altra parte Univeg è il più importante gruppo ortofrutticolo del Belgio, specializzato nella gestione della logistica e nelle produzioni di IV gamma.

- Ceven: si tratta di una centrale nata in Spagna per la vendita di agrumi, che aggrega una fetta consistente della produzione delle regioni di Andalucia, Murcia e Valencia, con l’obiettivo di commercializzare il prodotto in modo unitario e garantire un prezzo minimo di acquisto all’origine. Ceven si pone come soggetto unico di riferimento nel mercato allo scopo di accorciare la filiera, stabilire un prezzo medio di mercato, gestire efficientemente tutti gli aspetti della qualità del prodotto e sviluppare una centrale logistica dedicata agli agrumi, così da pianificare la campagna in modo più efficace e gestire correttamente la catena del prodotto fresco.

PARTE SECONDA

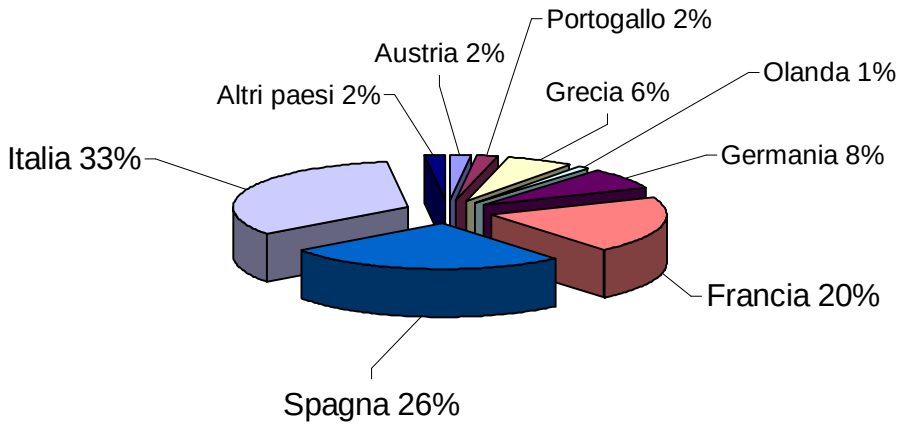
Analisi del caso

I principali attori dello scenario europeo: Italia e Spagna

L'Europa fornisce una quota superiore al 20% della produzione mondiale di prodotti ortofrutticoli freschi, seconda solo al continente asiatico.

In particolare, tra i Paesi dell'aerea comunitaria, spiccano Italia, Spagna, Francia e Grecia, i quali congiuntamente garantiscono circa l'80% della produzione comunitaria di frutta fresca e la totalità di quella agrumaria. Alla produzione comunitaria di frutta (come illustrato nel seguente grafico 4.1), secondo i dati più recenti, contribuiscono infatti: l'Italia, *in primis*, con una quota del 33%, seguita da Spagna (26%) e Francia (20%).[35]

Grafico 4.1 - Produzione frutticola nell'UE



Fonte: Elaborazione Parisi M. su dati ISMEA.

Analizziamo adesso da vicino Italia e Spagna, ovvero i principali paesi produttori di ortofrutticoli dell'Unione Europea.

[35] Parisi Michele, L'Ortofrutta nell'Unione Europea, 2003.

CAPITOLO IV

Le OPFH della comunità valenciana: il caso San Alfonso de Betxi (Castellón)

4.1 La concentrazione delle OP spagnole, in rapporto agli altri paesi europei

I dati comunitari più recenti indicano che la Spagna è, al pari dell'Italia, il primo paese produttore di frutta e, dopo Italia e Paesi Bassi, il terzo paese produttore di ortaggi.
Congiuntamente, Italia e Spagna producono quasi il 40% dei prodotti ortofrutticoli europei, qualificandosi così come i maggiori produttori di uno dei settori più importanti, quello ortofrutticolo, il quale rappresenta circa 1/3 del Valore della Produzione Finale Agraria dell'Unione Europea.[36]

Con riguardo alla concentrazione del settore a livello comunitario, sul finire degli anni novanta, il valore totale della produzione di ortofrutticoli commercializzata attraverso le Organizzazioni di Produttori era del 40%, mostrando leggeri incrementi annuali. Ma i dati erano destinati a cambiare, a seguito dell'implementazione delle misure comunitarie, volte allo stimolo della concentrazione dell'offerta.
Analizzando i criteri di erogazione delle sovvenzioni europee per l'attuazione dei Programmi Operativi e quindi per fomentare l'attività delle Organizzazioni di Produttori (e, di conseguenza, la concentrazione dell'offerta), la Commissione Europea nel 2006 pubblicò un articolo, circa la "fiscalizzazione" negli Stati Membri e l'attività delle loro OP. Tale articolo concludeva che gli Stati membri, incaricati di approvare i Programmi, successivamente basavano le loro decisioni di erogare le sovvenzioni (attraverso i Fondi Operativi) sulla base della natura dei costi previsti e non sulla base della efficacia dei Programmi stessi, presentati dalle OP.
Dall'analisi effettuata dalla Commissione Europea, sebbene si constatassero, rispetto alla situazione di partenza delle OP, alcuni progressi nel conseguimento degli obiettivi previsti dal Regolamento 2200/96, l'efficacia nella maggior parte delle azioni in esecuzione dei Programmi fu scarsa. E tutto ciò, partendo dalla constatazione di base

[36] José Daniel Anido y Victor Martinez, Las Organizaciones de productores y el sector de Fruta y Hortalizas en Cifras, GEI, Valencia, 2008.

che più del 40% delle OP disponeva di aiuti ai Programmi Operativi, per un totale di 500 milioni di euro in sovvenzioni nel 2004.
I dati pubblicati dalla Commissione mostravano comunque la crescente importanza delle sovvenzioni destinate ai Fondi Operativi e agli aiuti alla trasformazione, così come la riduzione delle sovvenzioni destinate alle ritirate e alle restituzioni alle importazioni.
Nonostante questi sforzi, il valore totale della produzione ortofrutticola comunitaria, concentrato attraverso le OP, scese al 34% nel 2004.[37]

Entrando nel dettaglio dell'analisi dei dati comunitari, emerge il rilevante grado di concentrazione della produzione commercializzata attraverso alcune delle OP europee, in contrasto con il caso spagnolo.
Nel 1999 infatti, mentre il 10% del totale delle OP europee concentrava il 40% del totale della produzione commercializzata attraverso tali organizzazioni nel settore ortofrutticolo, il 20% delle stesse OP europee commercializzava solo il 60% del Valore della Produzione Comunitaria (VPC). All'interno del contesto europeo risaltavano in particolare i dati di Belgio e Paesi Bassi (che concentravano più del 70% del VPC), Francia (55%) e Spagna (50%).
Successivamente, tra il 1999 e il 2003, nonostante la produzione comunitaria del settore ortofrutticolo fosse cresciuta del 45%, il numero delle OP presenti nell'UE crebbe solo del 12%. Al termine del triennio considerato, mentre le OP spagnole commercializzavano solo il 33% del VPC, quelle del Regno Unito ne commercializzavano ben il 52%, quelle irlandesi il 77%, le olandesi il 79% e le belghe ben il 93%.
Si deduce dunque che solo in Belgio e nei Paesi Bassi (dove peraltro le OP erano già rilevanti in quanto entità chiave per raggiungere gli obiettivi della OCM), e in misura minore in Danimarca, Irlanda e Regno Unito, le OP ottennero significativi introiti dalla concentrazione della loro offerta complessiva.
Cifre più recenti, riferite al 2007, mostrano che: mentre le OP di Belgio e Paesi Bassi (presenti, in termini numerici, in maniera ridotta) concentravano il 70% del VPC dei prodotti ortofrutticoli, la Spagna, con al suo interno ben il 40% delle OP presenti complessivamente nell'UE (al 31/12/2007 si contavano in Spagna ben 637 OP), paradossalmente concentrava solo il 44% del VPC. Si sottolinea così la chiara

[37] Fonte: Comunità Europea, Report speciale numero 8/2006.

differenza intercomunitaria della distribuzione e concentrazione dell'offerta ortofrutticola e l'importanza decrescente delle OP nel caso spagnolo.[38]

Nonostante ciò, le OP spagnole e quelle italiane furono quelle che ricevettero la maggior quantità di sovvenzioni per i Programmi Operativi, nell'ambito dell'Europa a quindici, a testimonianza della rilevanza relativa che assumono questi due Paesi nello scenario comunitario.[39]

4.1.1. Evoluzione storica e situazione attuale delle Organizzazioni di Produttori Ortofrutticoli in Spagna.

In Spagna le Organizzazioni di Produttori Ortofrutticoli (OPFH) ebbero un forte sviluppo a partire dall'adesione alla Comunità Europea.

L'evoluzione del numero delle suddette organizzazioni per comunità autonome, pone in risalto lo straordinario predominio delle regioni valenciana (con il 39% del totale delle OP) e catalana (con il 19%). A sua volta, occupa un ruolo non indifferente anche la comunità autonoma di Murcia, che detiene il 12% di tutte le OP ortofrutticole spagnole. In base ai dati più recenti, dunque, queste tre regioni concentrano il 70% delle OP spagnole riconosciute, che a loro volta raggruppano più di 236.000 soci e commercializzano 2,37 milioni di tonnellate di prodotti ortofrutticoli.[40]

In questo contesto evolutivo, soffermandoci sulla distribuzione delle organizzazioni per gruppi di prodotti, è da segnalare anche il rapido e intenso processo di riconoscimento delle OP di frutta secca e agrumi. Le Organizzazioni di agrumi riconosciute hanno infatti raggiunto le 154 unità, raggruppando ben 49.000 soci e commercializzando 1.456.900 tonnellate.

Il predominio in definitiva resta assegnato alle OP della Comunità Valenciana, operanti nella categoria generale degli ortofrutticoli.

Per avere un quadro complessivo della situazione nazionale, possiamo fare riferimento ai più recenti dati, riferiti al 2007, pubblicati dalla Confederazione di Cooperative di Spagna, i quali attestano che:

[38] Fonte dati: J. M. Ferrer (2003) e MARM (2008).
[39] José Daniel Anido y Victor Martinez, Las Organizaciones de Productores: España en la Unión Europea, GEI, 2008.
[40] J. M. Ferrer, Las Organizaciones de Productores en España. Evolución y situación actual, 2003.

- ✓ 637 sono le Organizzazioni di Produttori Ortofrutticoli (OPFH) riconosciute;
- ✓ la Comunità Valenciana con 187 (30%), l'Andalucia con 135 (22%), la regione di Murcia con 84 (13%) e la Cataluña con 83 (13%) concentrano il 78% di tutte le OPFH riconosciute;
- ✓ la distribuzione di OP per categorie vede la categoria di frutta e verdura raggruppare 312 riconoscimenti, mentre la categoria agrumicola si classifica al secondo posto con 132 riconoscimenti (il 22% del totale);
- ✓ la distribuzione in base al tipo di forma giuridica mostra percentuali sostanzialmente equivalenti di società cooperative e società agrarie di trasformazione (SAT). La presenza di cooperative, storicamente accertata da percentuali prossime all'80%, risulta infatti attualmente calata al 58% (360 entità riconosciute); al contrario la presenza di SAT è incrementata al 40% (con 245 entità riconosciute). La percentuale residua (2%) è infine da attribuire alla presenza di quattro Società Anonime (l'equivalente della Spa italiana) e otto Società a Responsabilità Limitata.

4.2 Le OPFH all'interno della Comunità Valenciana: quantità, dimensioni e valore della produzione commercializzata.

Il numero delle Organizzazioni di Produttori Ortofrutticoli (in spagnolo indicate con l'acronimo OPFH) all'interno della Comunità Valenciana è variato a seconda dei distinti periodi. La registrazione di un aumento e un successivo calo del numero di tali organizzazioni potrebbe ricondursi all'euforia iniziale indotta dalla nuova OCM e alla necessità di creare una tale forma organizzativa per avere accesso alle sovvenzioni comunitarie.[41]

In ogni caso, il numero delle Organizzazioni riconosciute all'interno dell'area in esame è da considerarsi elevato e la Comunità Valenciana assurge a prima comunità autonoma della Spagna nel settore in esame, il che conduce a una situazione di duplice interpretazione.

[41] José Maria Ferrer, Las Organizaciones de Productores de fruta y hortalizas de la Comunidad Valenciana, 2002, pp. 55.

Da un lato, si tratta infatti di una situazione indicativa di un certo successo della politica di fomento dell'associazionismo dell'offerta. Dall'altro lato, considerato che il grado di concentrazione dell'offerta appena supera il 30% della produzione della Comunità Valenciana, un numero elevato di organizzazioni è sinonimo di piccole dimensioni delle stesse.

Per quanto concerne le dimensioni, l'analisi delle OP della regione valenciana pone in evidenza una grandezza media relativamente piccola, rispetto alle dimensioni della grande distribuzione che costituisce il naturale canale di sbocco delle OP. Solo un 20% delle organizzazioni risulta avere un volume di produzione commercializzata che supera le 15.000 tonnellate (considerata la misura media del settore); il restante 80% si colloca infatti al di sotto di tale soglia. Tale considerazione sulle dimensioni medio piccole delle organizzazioni va tuttavia accompagnata e confermata dall'analisi del fatturato delle stesse.
Per analizzare il valore della produzione commercializzata tramite le OP della Comunità Valenciana, consideriamo cinque segmenti di fatturato: da 12,02 a 24,04 milioni di euro, da 6,01 a 12,02 milioni di euro, da 3,01 a 6,01 milioni di euro e da 0 a 3 milioni di euro. Ebbene, in questo ultimo segmento è racchiuso più del 50% delle organizzazioni in analisi. Tale dato implementa l'analisi effettuata per tonnellate e conferma l'ipotesi della piccola dimensione delle Organizzazioni oggetto di studio.

Analizzando il fatturato per tipo di prodotto ortofrutticolo, sempre a livello regionale, emerge la rilevanza del comparto agrumicolo. Sono infatti gli agrumi a rappresentare circa il 75% del valore della produzione, seguiti dal 15% della frutta diversa dagli agrumi (comprese mandorle e carrube) e dal 7% degli ortaggi.
Infine, l'analisi del fatturato per province, all'interno della Comunità Valenciana[42], vede primeggiare la provincia di Valencia, che concentra circa il 58% del fatturato dell'intera regione. A seguire si collocano la provincia di Catellón con circa il 30% e quella di Alicante, con il restante 12%.[43]

[42] Si precisa che all'interno della Comunità Valenciana sono presenti tre province: Valencia, Castellón e Alicante.
[43] José Maria Ferrer, Las OPFH en la Comunidad Valenciana. Especial análisis del numero y tamaño de las organizaciones, pp 57-58.

4.2.1 Forma giuridica e riconoscimento per categorie

La forma giuridica principalmente adottata dalle OPFH della Comunità Valenciana è la società cooperativa, che raggruppa ben il 67% delle entità riconosciute in base all'applicazione del Regolamento 2200/96. Il restante 33% è rappresentato da Società Agrarie di Trasformazione (SAT). Attualmente non appare dunque nessun'altra forma giuridica riconosciuta nella Comunità Valenciana.

La maggior parte delle OPFH riconosciute in virtù del sopracitato Regolamento 2200/96 proviene da entità giuridiche già esistenti, riconosciute a loro volta in virtù del precedente Regolamento 1035/72 e che erano nate inizialmente come Associazioni di Produttori Agrari in base alla legislazione del 1972, pensata principalmente per fomentare il cooperativismo della commercializzazione. Ecco allora che in questo modo, nella storia spagnola del settore ortofrutticolo, la traiettoria delle OP va di pari passo con quella del cooperativismo della commercializzazione.

D'altra parte, non si può dimenticare che la meccanica del riconoscimento comunitario esige una entità giuridica di base che sopporti la qualifica di Organizzazione di Produttori e, sia a livello nazionale, che a livello di Comunità Valenciana, il cooperativismo della commercializzazione è stata la formula tradizionalmente adottata e quella che ha sempre ottenuto la maggior quantità di introiti.

Tale tendenza al cooperativismo si è però interrotta con il riconoscimento delle nuove entità, non provenienti dal Regolamento 1035/72 o da vecchie Associazioni di Produttori Agrari. In questo caso la forma adottata è stata principalmente quella della Società Agraria di Trasformazione. All'adozione di tale nuova forma giuridica ha contribuito anche e significativamente la riforma dell'Organizzazione Comune di Mercato e la necessità del settore esportatore commerciale privato di accedere alla formula delle OPFH, come mezzo per non perdere le sovvenzioni vincolate al riconoscimento.

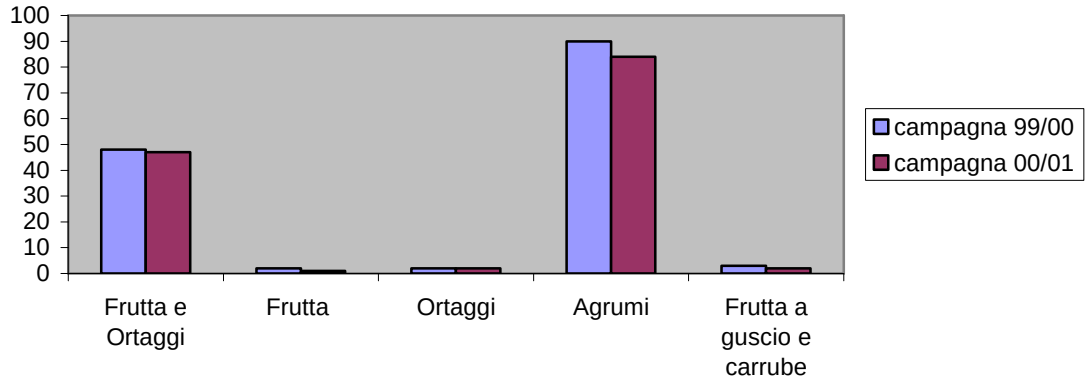
Per quanto riguarda il riconoscimento delle Organizzazioni di Produttori per categorie, il regolamento comunitario prevede sette categorie specifiche, in funzione dei prodotti che si commercializzano attraverso l'entità giuridica che chiede il riconoscimento stesso.

Tali categorie sono:

I. Ortofrutticoli;
II. Frutta;
III. Ortaggi;
IV. Prodotti destinati alla trasformazione;
V. Agrumi;
VI. Frutti da guscio;
VII. Seta.

Le OPFH della Comunità Valenciana hanno principalmente optato per la categoria generale di frutta e ortaggi (I) e per quella degli agrumi (V), così come è possibile osservare in dettaglio nel grafico 4.2, riferito alle campagne agrumicole del 1999/2000 e 2000/2001.

Figura 4.2 - OP riconosciute della Comunità Valenciana per categoria



Fonte: elaborazione J. M. Ferrer su dati CAPA.

Come si può osservare dal grafico, la categoria che contiene il maggior numero di riconoscimenti è la V, ovvero quella degli agrumi, a testimonianza dell'importanza di questo comparto nell'economia agricola della Comunità Valenciana.[44]

[44] J. M. Ferrer, Análisis de la forma jurídica y de los reconocimientos por categoría de las OPFH de la Comunidad Valenciana, 2003.

4.2.2 Alcuni dati sul grado di concentrazione dell'offerta delle OPFH nella Comunità Valenciana

Nel 2003 il settore ortofrutticolo occupava approssimativamente il 55% della Superficie Agricola Utile della Comunità Valenciana (CV), generava più del 65% del valore delle produzione finale agraria e più dell'80% della produzione finale vegetale.

In termini relativi, nella provincia di Valencia si trovava collocato il 53% delle OP del settore, seguita dalla provincia di Castellón (31%) e Alicante (16%). Nel 2007 queste percentuali si modificarono rispettivamente in 52, 26 e 22%, evidenziando la significativa crescita delle OP localizzate nella provincia di Alicante.

Delle 637 OP riconosciute in Spagna al 31/12/2007, ben 166, ovvero il 26% del totale, erano collocate all'interno della Comunità Valenciana. In ordine di importanza, seguivano le province di Andalucia (con il 22%), Murcia (15%) e Cataluña (13%).

Del totale delle OP presenti nella CV, nel 2007 il 76% stava partecipando a qualche Programma Operativo e il valore della produzione commercializzata per loro tramite equivaleva al 30% del totale.[45]

Le OP della CV hanno complessivamente circa 70.000 affiliati (in media 500 per OP) e commercializzano circa 1.500.000 tonnellate, ovvero 11.000 tonnellate per ciascuna OP.

Se si mantengono queste tendenze all'interno della UE, l'obiettivo della Commissione Europea di concentrare per il 2013 il 60% dell'offerta commercializzata dalle OP, sarà ben lontano dall'essere raggiunto.

Inoltre, a causa della particolare organizzazione economica presente in distinte regioni del sud Europa, come nel caso della Comunità Valenciana, le sovvenzioni dell'Organizzazione Comune di Mercato non sembrano costituire incentivo sufficiente affinché i produttori si aggreghino in OP. Questi ultimi, infatti, preferiscono piuttosto optare per operare nei mercati attraverso altri tipi di operatori economici.

[45] Fonte: J. D. Anido Rivas e Victor Martinez, Comunidad Valenciana vs. España, 2008.

4.3 La cooperativa San Alfonso de Betxí

Nel 1963 un gruppo di 40 agricoltori, dedicati alla coltivazione di agrumi nella regione della Plana Baixa (situata nella provincia di Castellón, Spagna), decidono di associarsi e fondano la cooperativa San Alfonso con la finalità di commercializzare i propri raccolti. Inizialmente la produzione viene canalizzata verso i mercati esteri, destinando così la maggior parte del prodotto ai principali paesi europei.
Successivamente, nel 1992, un gruppo di grandi impresari industriali della provincia di Castellón decide di acquisire la San Alfonso e si determina così un momento di grande cambiamento all'interno dell'azienda. Tale cambiamento dell'assetto proprietario determina infatti un cambiamento di mentalità, soprattutto a livello di direzione aziendale, passando ad applicare con rigoroso criterio i sistemi di gestione più innovatori. Questo punto di flessione nella storia dell'azienda mira ad una gestione più professionale e ad una nuova concezione del commercio degli agrumi, basata sul rifornimento del mercato durante tutto l'anno. A partire da tale momento. La cooperativa cresce in maniera significativa, passando in soli cinque anni, dal commercializzare 2,5 milioni di kg di agrumi a circa 90 milioni di kg. In dieci anni, dal 1992 al 2002, grazie a questo cambiamento la San Alfonso giunge così a decuplicare la produzione, classificandosi oggi come una delle più grandi aziende agrumicole della Comunità Valenciana.
Sin dalle origini, all'interno dell'impresa viene mantenuta la politica di produrre, confezionare e commercializzare il prodotto proprio, gestendo e controllando dall'interno tutto il processo, dal campo alla consegna al cliente.
Il compimento di tutte queste aspettative generate dal nuovo assetto di governance si vede potenziato, nel 1998, con la costruzione di una nuova installazione produttiva nella località catalana di Ulldecona, nella provincia di Terragona, la quale ha un potenziale produttivo a medio termine uguale o superiore a quello della piana matrice di Betxí.

Attualmente il mercato interno spagnolo è la principale destinazione delle vendite della San Alfonso, anche se essa ha anche importanti clienti in Francia, Italia e nella sostanziale totalità dei paesi dell'Unione Europea, così come nei paesi nordici e nel Nord America. Al tempo stesso sono state avviate nuove transazioni commerciali con l'America del Sud, il Sudafrica e il sud-est asiatico.

Le aree produttive della San Alfonso si estendono per una amplia zona geografica, che va dal sud est della penisola fino alla provincia di Terragona, collocando ogni varietà di clementine e arance nei luoghi che riproducono le caratteristiche del microclima e del suolo più appropriate per la loro coltivazione. La superficie coltivata complessivamente dai soci della cooperativa è infatti di ben 1.500 ettari, distribuiti per zone agrumicole della Spagna, così da rendere possibile la diversificazione varietale. Tale distribuzione geografica è resa possibile dal fatto che la San Alfonso dispone di campi propri, il che permette di pianificare già dal campo stesso l'intera produzione, determinando così sin dall'origine la qualità del prodotto offerto.

Coordinato dall'Associazione di Difesa Vegetale dell'impresa, opera inoltre un team di tecnici che dirige e controlla i campi di coltivazione con un obiettivo ben definito: ottenere frutta di qualità, libera di residui, rispettando e proteggendo l'ecosistema. Peraltro, la San Alfonso sta dedicandosi anche alla produzione di frutta da coltivazioni biologiche integrali, essendo una delle prime imprese spagnole capaci di fornire ai propri clienti questo tipo di prodotto, sempre più richiesto dai consumatori.

Grazie alle moderne installazioni e ai macchinari dotati della tecnologia più avanzata, la San Alfonso riesce ad offrire una vasta gamma di prodotti confezionati, adattandosi alle preferenze di ciascun cliente.
Il successo del prodotto finale resta inoltre garantito dal rigoroso controllo che, lungo tutto il processo, dalle prime fasi di coltivazione alla commercializzazione, esegue il dipartimento di qualità.

Sono il talento, l'esperienza e la professionalità, l'innovazione e il costante sviluppo che hanno fatto sì che la San Alfonso sia uno dei leader nel mercato degli agrumi.
In definitiva, la politica di questa azienda può sintetizzarsi nella soddisfazione della domanda dei propri clienti con qualità, servizio e efficacia aziendale, così come esplicitamente dichiarato dai dirigenti dell'azienda stessa. La direzione aziendale, peraltro, afferma di voler continuare a sviluppare l'agrumicoltura; per questo motivo la cooperativa lavora per mantenere la prospettiva di crescita a lungo termine con moderne installazioni e macchinari dotati della tecnologia più avanzata. Viene inoltre mantenuto un impegno costante in termini di qualità, attraverso un rigoroso controllo atto a garantire che il prodotto arrivi ai destinatari nelle migliori condizioni.

4.3.1 Caratteristiche strutturali e organizzative dell'azienda e loro riflessi in termini di collaborazioni con altri agenti.

La cooperativa San Alfonso è composta da 241 soci membri che alimentano il capitale sociale dell'azienda in maniera differente, a seconda della propria quota partecipativa. L'originaria compagine sociale ha subito una modifica, a seguito di una scissione avvenuta nel 2004, ma, nonostante ciò l'azienda ha continuato ad accentrare il suo core business nella produzione e vendita di prodotti agrumicoli.

La San Alfonso si è sempre caratterizzata per il suo dinamismo commerciale e per la creatività che applica alla gestione dell'azienda in un settore che, attualmente, attraversa una notevole crisi. Per questo, nel 2000, dinnanzi ad una chiara tendenza decrescente nella redditività agraria, l'azienda decide di iniziare un processo di diversificazione che la porta a guidare la creazione di un gruppo aziendale le cui società non sono sempre vincolate all'agricoltura, ma operano in settori diversi quali quello logistico, immobiliare e chimico. L'azienda in questione è comunque l'unica del gruppo a dedicarsi all'attività agrumicola e ad essere rappresentata dalla forma cooperativa. Essa raggruppa una quota consistente di produttori agricoli della zona, costituendo così una vera e propria Organizzazione di Produttori che adotta la forma giuridica della società cooperativa. Tale forma organizzativa nasce al fine di permettere ai produttori di concentrare la loro produzione e meglio rispondere alla domanda del mercato (sempre più concentrata e con elevato potere contrattuale), cercando così di fronteggiare il problema intrinseco del comparto in analisi, già delineato nei capitoli precedenti.

La politica di sviluppo seguita dall'azienda porta ad una peculiare configurazione di collaborazioni con altre aziende del comparto e si incentra su due elementi chiave: espansione e diversificazione di mercato. Queste ultime vengono intese dagli organi direttivi come trasformazioni durevoli delle strutture e risorse aziendali in grado di sostenere e promuovere lo sviluppo stesso.
In particolare, la San Alfonso ha attuato un processo espansivo, ovvero di crescita dimensionale in termini di volume di produzione, grazie alla realizzazione di un'ulteriore area produttiva, oltre a quella base già esistente, per disporre di una

maggiore quantità di prodotto da offrire ad una domanda in crescita e a dei mercati di sbocco in espansione.
Questo tipo di sviluppo con espansione non è stato però accompagnato da una strategia di diversificazione di prodotto, bensì di diversificazione di mercati. L'azienda ha infatti deciso di mantenere la propria specializzazione in quello che è il core business (produzione e vendita di soli prodotti agrumicoli) e di diversificare, invece, in termini di nuovi mercati, espandendo la propria rete distributiva anche all'estero, come meglio specificato più avanti.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento, la quota più consistente è rappresentata dagli apporti dei soci al capitale (che costituiscono le cosiddette fonti interne). L'impegno finanziario di ogni socio cooperatore non è uguale, dipendendo dall'entità della sua partecipazione al capitale sociale.
Le fonti esterne di finanziamento, invece, rappresentano una quota minoritaria dell'intero sistema di finanziamento e si distinguono essenzialmente in due forme principali:

- i prestiti bancari e
- gli anticipi sulle esportazioni e sulle vendite in generale.

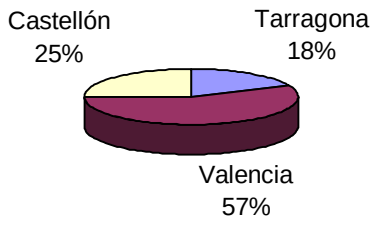
Esiste poi un'altra categoria di fonte di finanziamento, *una tantum*, rappresentata dai Fondi Operativi comunitari erogati dall'Unione Europea per l'attuazione dei Programmi Operativi presentati dalla cooperativa e approvati dallo Stato Spagnolo.
In passato la San Alfonso ha beneficiato di tali fondi, che hanno contribuito positivamente al finanziamento dei processi di miglioramento dell'azienda. Attualmente, tuttavia, non risulta in corso di esecuzione alcun Programma Operativo e, dunque, la azienda oggetto di analisi non beneficia di questa ulteriore fonte esterna di finanziamento.

Con riferimento alla classificazione dimensionale della San Alfonso, l'estensione delle coltivazioni e la grandezza del volume d'affari permettono di qualificarla come grande azienda e ciò a motivo anche della strategia espansiva che è stata adottata negli anni per rispondere al meglio all'evoluzione della domanda di mercato e soddisfare le esigenze sempre mutevoli dei consumatori. Le grandi dimensioni dell'azienda sono ritraibili anche attraverso l'analisi di alcuni dati, resi pubblici attraverso i moderni mezzi di comunicazione dell'azienda e di seguito riportati.

La San Alfonso in numeri:

Considerando i dati disponibili per il periodo dal 1998 al 2004, l'azienda ha incrementato la sua produzione di ben 25.000 tonnellate, ovvero di un 58%, passando infatti da una produzione di 43.000 t nel 1998, ad un totale di 68 tonnellate alla fine del 2004.
Riguardo poi alla distribuzione delle aree produttive, la San Alfonso dispone di 1.500 ettari di terreni propri, i quali sono distribuiti lungo la costa mediterranea. Ciò permette di disporre di molteplici varietà di agrumi sostanzialmente durante tutto l'anno. Per intuire l'estensione delle coltivazioni, è possibile rappresentare graficamente (grafico 4.3) la distribuzione delle zone produttive nelle varie regioni della costa orientale della penisola iberica:

Grafico 4.3 - Distribuzione delle aree produttive



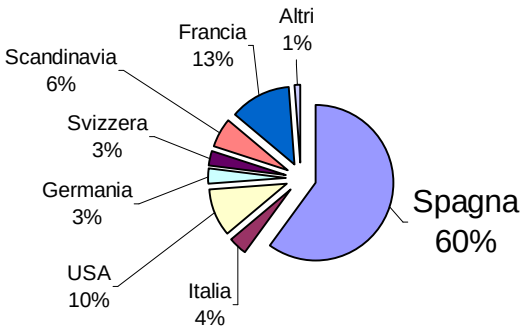
Fonte: www.sanalf.com

Come si nota, la quasi totalità delle zone produttive è concentrata all'interno della Comunità Valenciana (nelle province di Valencia e Castellón); solo un 18% della totalità delle aree produttive risulta collocata nella base produttiva da Ulldecona (nella provincia di Tarragona).

In merito alla distribuzione geografica delle vendite, la cooperativa si trova a concentrare le proprie vendite sugli esigenti mercati europei e americani, come mostrato dal seguente grafico 4.4 .
Come risulta anche graficamente, al di là delle vendite realizzate nel mercato nazionale, i principali Paesi clienti della San Alfonso sono Francia e Stati uniti che ricoprono, rispettivamente, il 13% e il 10% del volume complessivo di vendite realizzate dalla San Alfonso. Gli altri Paesi risultano, in termini relativi, acquirenti di dimensioni minore: a

parte la Scandinavia e l'Italia, le percentuali di vendita presso altri paesi europei non superano infatti il 3%, come risulta di seguito:

Grafico 4.4 - Volume di vendite per Paese (% in kg)



Fonte: www.sanalf.com

Anche l'evoluzione del fatturato aziendale rispetta una linea di tendenza simile a quella di produzioni e vendite, passando infatti da un valore di 25 milioni di euro nella campagna 1998-1999 ad un fatturato di oltre 40 milioni di euro negli ultimi dati della campagna 2004-2005.

Produzione flessibile e variabili organizzative adottate (sempre con riguardo ai riflessi collaborativi)

Nel contesto attuale, tutti i mercati si trovano a fronteggiare una domanda di beni sempre più personalizzati. Ciò nel caso del comparto agrumicolo vuol dire una domanda sempre più attenta a prodotti di qualità e che ricerca anche produzioni biologiche.
Dinnanzi a tali esigenze, il modello con cui risponde la cooperativa San Alfonso è quello di una produzione sempre più specializzata e flessibile al tempo stesso.
La flessibilità della produzione è peraltro un aspetto che tutte le grandi aziende, e quindi anche quella in esame, si trovano a dover affrontare per adeguarsi alle nuove e sempre mutevoli condizioni di mercato.
Dovendo fronteggiare una domanda consistente durante tutto l'anno, la politica di flessibilità adottata dai vertici aziendali è quella di utilizzare per intero la produzione propria e, in caso di insufficienza, ricorrere all'acquisto delle ulteriori quantità di

prodotto presso altre regioni (principalmente presso le aziende agrumicole della comunità autonoma di Murcia) o Paesi esteri.
In questo modo si sviluppano forme collaborative informali e occasionali con altre aziende dello stesso comparto agrumicolo, finalizzate al soddisfacimento della domanda e che permettono di rispondere alle necessità del momento. Non si tratta dunque di collaborazioni durevoli, anche se spesso possono ripetersi nel tempo, bensì di accordi occasionali, non ricorrenti, né stabili in termini di condizioni contrattuali: dipende sempre dal contesto contingente che l'azienda si trova ad affrontare.
Le esigenze di una produzione flessibile e lo sfruttamento dell'innovazione tecnologica portano l'azienda a rimodellare l'intera organizzazione del lavoro e quindi adeguare le variabili organizzative che danno vita alla struttura nel suo complesso.
Le variabili organizzative principalmente interessate da questo processo sono le seguenti:

1) Processo direzionale e stile di direzione

Un elemento che potrebbe determinare una maggiore attività collaborativa all'interno dall'azienda stessa è lo stile con cui vengono prese le decisioni. Uno stile democratico infatti, con decisioni di gruppo che coinvolgono anche tutti i lavoratori, permetterebbe una maggiore collaborazione tra le diverse imprese, in quanto permetterebbe in questo modo di individuare e tener presente per tutti gli operatori qual è l'obiettivo comune da perseguire.
Tuttavia, in una grande azienda come la San Alfonso, operante peraltro in un settore in cui poche sono le possibilità che i lavoratori hanno di interagire con i livelli direttivi per meglio raggiungere il fine aziendale, lo stile decisionale è prevalentemente autoritario. Ciò non permette quindi collaborazioni costruttive tra il personale impiegato e i vertici decisionali.

Le decisioni vengono infatti assunte da un "Consejo Recto" formato da

- ✓ un presidente,
- ✓ un vicepresidente,
- ✓ un segretario,
- ✓ un tesoriere,
- ✓ otto avvocati,

- ✓ tre supplenti

e diretto dal dirigente, il quale provvede a coordinare il processo decisionale che si avvale degli apporti dei membri costituenti il Consiglio, ma esclude da tale attività la partecipazione dei lavoratori. Tale scelta viene comunque dettata dal fatto che i lavoratori della cooperativa sono in prevalenza dediti alle attività di raccolta e confezionamento e il Consiglio Direttivo suppone che non abbiano le giuste conoscenze per poter conferire un valore aggiunto al processo decisionale.
Sarebbe però da riconoscere il valore del sapere tecnico e organizzativo del personale dei dipartimenti commerciale e di qualità, la cui collaborazione potrebbe significativamente migliorare il processo produttivo e quindi il raggiungimento del fine aziendale.

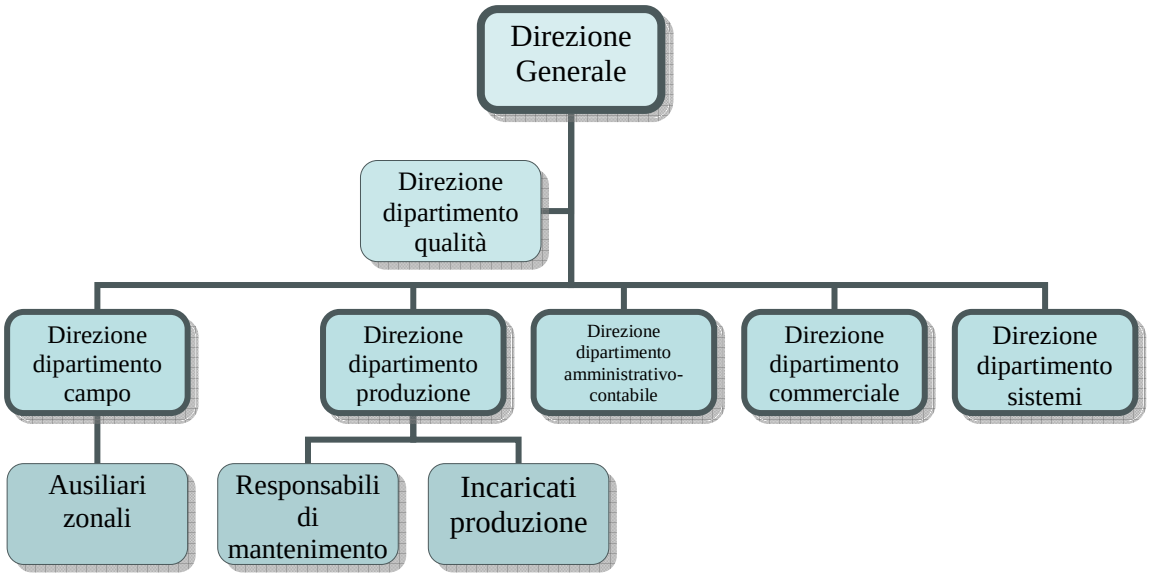
2) Sistema informativo

Il grado di collaborazione tra aziende è in generale determinato anche dai veloci cambiamenti dell'ambiente di riferimento, tra cui la rilevante importanza dell'information technology.
L'innovazione tecnologica è un altro degli elementi chiave che aiuta alla collaborazione tra aziende, permettendo infatti di: reimpostare la catena del valore, devolvere attività in outsourcing (così da ridurre i costi e meglio soddisfare il cliente), creare alleanze con altri soggetti della filiera per guadagnare quote di mercato e ottenere maggiore flessibilità e, non in ultimo, porre attenzione alle nuove tendenze dell'ambiente economico che si sviluppano per effetto appunto delle nuove tecnologie.
Una di queste tendenze, ad esempio, è quella della interconnessione tra operatori economici e la San Alfonso ha saputo riconoscere l'importanza di tale caratteristica.
La cooperativa ha infatti investito significativamente sulla realizzazione di un sito web molto ben curato e dettagliato che servisse, da una parte, ad illustrare nel dettaglio la propria attività, la logica seguita nelle proprie strategie e la storia stessa dell'azienda e, dall'altra parte, che permettesse di informare i propri concorrenti e tutti gli attori della filiera della disponibilità a trovare intese e collaborazioni per far fruttare al meglio i rispettivi business.
L'innovazione nelle telecomunicazioni è stata inoltre adottata, attraverso l'impiego di macchinari e sistemi all'avanguardia, al fine di migliorare il processo produttivo,

l'organizzazione del lavoro e, soprattutto, per permettere al dipartimento di qualità (punto di forza dell'azienda) di operare con la massima efficacia.

3) Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'azienda è di tipo plurifunzionale, ovvero con una suddivisione del lavoro al primo livello, in cui per ogni funzione delineata vengono indicati, al di sotto, i soggetti incaricati di svolgere determinati compiti.
Sotto la supervisione, gerarchicamente sovraordinata, della direzione generale, operano i diversi dipartimenti: di campo, di produzione, amministrativo-contabile, commerciale e di sistema. L'insieme delle attività viene diretto e coordinato, oltre che dalla direzione generale, anche dalla direzione del dipartimento di qualità che, come vedremo, occupa un posto preminente all'interno dell'azienda in analisi.
Quanto appena descritto è ben illustrabile con l'organigramma di seguito rappresentato:



Si nota dunque, anche a livello grafico, la rilevanza del dipartimento di qualità. La San Alfonso ha infatti fatto della qualità uno dei suoi fattori critici di successo, sul quale puntare e investire adeguatamente, anche attraverso lo sfruttamento dell'information technology.

Il dipartimento di qualità è formato da un equipe tecnico e da sei responsabili di controllo della qualità, totalmente indipendenti dal resto dei dipartimenti.

L’importanza di questo dipartimento è da ricercarsi nelle sue funzioni: esso si incarica infatti di pianificare, controllare e migliorare la qualità sia della San Alfonso in quanto Organizzazione, sia dei processi stessi di produzione. Per raggiungere tali obiettivi, il dipartimento in questione si appoggia ad una serie di strumenti fondamentali quali l’organizzazione, la comunicazione, il lavoro di squadra, l’innovazione del personale e l’implementazione della qualità nel lavoro quotidiano a tutti i livelli dell’organizzazione.

La politica della qualità della San Alfonso si sostanzia nella definizione delle linee direttrici e dei mezzi necessari da considerare nelle attività produttive e non produttive per raggiungere gli obiettivi inerenti alla qualità dell’intera impresa.

Linee direttrici:

1. la qualità costituisce la priorità assoluta dell’impresa;
2. la qualità si basa nella pianificazione, controllo e miglioramento dei processi e, come conseguenza, anche dei prodotti;
3. la qualità si ottiene solo con il coinvolgimento e la collaborazione di tutti i membri dell’impresa (ecco ancora una volta l’importanza e la centralità riconosciute dall’azienda alla collaborazione).

Mezzi necessari:

1. lavoro di gruppo;
2. incorporazione della qualità nel lavoro svolto.

Obiettivi:

1. soddisfazione, convinzione e sicurezza del cliente nei confronti della San Alfonso;
2. ottenimento di prodotti che adempiano alle norme di sicurezza e legalità in campo alimentare.

In conclusione, dunque, l'obiettivo finale dell'azienda è quello di: offrire al cliente un prodotto di qualità, realizzato mediante un lavoro di qualità ed eseguito da personale di qualità.

Strategie produttive, competitive e localizzative adottate

Un'azienda globale, quale è la San Alfonso, definisce la propria strategia tenendo in considerazione anche le modalità di acquisizione delle risorse necessarie.
In questo caso l'approvvigionamento delle risorse è locale e la strategia produttiva totalmente accentrata, l'azienda infatti:

- svolge l'intero processo produttivo in un solo mercato, quello nazionale;
- ottiene i propri input sia dall'interno (dalle proprie coltivazioni), sia dall'esterno, nei casi in cui non riesce a soddisfare la domanda e
- vende sul mercato nazionale e su quelli esteri, dunque vende su mercati globali.

In questo modo, a seconda delle necessità, si determineranno collaborazioni con altre aziende, quali costellazioni o reti di subfornitura, come si illustrerà meglio in seguito.
Come si diceva, la produzione risulta accentrata presso le due installazioni base: quella di Betxì e quella di Ulldecona. Le due installazioni sono sostanzialmente autonome e non attuano attività di outsourcing. L'intero processo, che consta di:
a) raccolta presso il campo,
b) confezionamento e
c) successiva vendita (quasi sempre diretta),
viene svolto presso proprie basi, facendo ricorso ad input esterni nel caso di offerta propria non sufficiente a soddisfare il bisogno della domanda.
In particolare, per fronteggiare la domanda, la cooperativa già dal 1995 completa la propria offerta con l'importazione di agrumi dall'Argentina, Australia, Sud Africa e Uruguay.
Si sviluppa così una rete di subfornitura, ovvero un insieme di contratti di compravendita, che non danno tuttavia vita ad una vera e propria collaborazione tra azienda fornitrice e azienda ricettrice dell'input produttivo.
Si tratta di aggregati informali nella sostanza, in cui l'ampiezza dell'attività oggetto di aggregazione si limita a combinazioni parziali tra aziende che hanno alcune funzioni in comune, come in questo caso la funzione della produzione e commercializzazione di agrumi.

Con riguardo alla fase della vendita del prodotto finale, l'organizzazione della rete distributiva risulta strutturata in modo abbastanza semplice.
La San Alfonso opta per una vendita diretta della propria produzione presso il mercato nazionale, occupandosi di curare direttamente l'aspetto commerciale delle transazioni. Mantiene tale politica anche con riferimento alle vendite presso i mercati esteri, attuando anche in questo caso, dove possibile, vendite dirette presso i clienti non nazionali. Tale strategia non sempre però risulta possibile da applicare in qualsiasi mercato estero. Ecco perché, laddove la necessità lo impone, l'azienda svolge l'attività distributiva avvalendosi della collaborazione di intermediari esteri, come verrà approfondito più avanti con l'illustrazione delle strategie localizzative e di esportazione.

A proposito della fase centrale del processo, ovvero del confezionamento, non sempre tale attività riesce ad essere svolta per intero dai lavoratori della cooperativa, soprattutto nelle fasi di eccesso di domanda. Pertanto, in queste circostanze, l'azienda instaura dei rapporti di collaborazione temporanei con aziende similari, al fine di rispondere all'esigenza di confezionamento del prodotto in tempi brevi. L'affidamento di tale attività a collaboratori esterni è comunque occasionale e, di volta in volta, si cercano le soluzioni migliori, senza necessariamente ricorrere agli stessi collaboratori.
Si tratta, dunque, ancora una volta, di collaborazioni che si sviluppano in senso orizzontale, con operatori dello stesso comparto e che durano solo il tempo richiesto dal confezionamento delegato all'esterno. Questi sono esempi di aggregazioni informali e temporanee che permettono all'azienda di ottenere il massimo grado di flessibilità e mantenere accentrato il core business, senza esternalizzare alcuna attività produttiva e limitandosi a delocalizzare la produzione presso una propria seconda installazione, situata nelle vicinanze della prima.

Sempre ricorrendo alla stessa logica, la cooperativa San Alfonso si serve di collaborazioni con agenti e intermediari per le esportazioni all'estero. La strategia di differenziazione dei mercati perseguita è infatti quella di mantenere la produzione a livello nazionale e operare all'estero con vendite dirette (senza utilizzare proprie installazioni presso il mercato estero di sbocco) oppure attraverso appositi intermediari che si occupano di collocare la produzione nei mercati ospite. Nel caso in esame, infatti, quasi la totalità dei costi di produzione viene accentrata e il valore delle curve di

esperienza e delle economie di scala è di gran lunga superiore al costo del trasporto: ecco perché l'azienda opta per realizzare un'attività accentrata ed esportare poi il prodotto in tutto il mondo, sfruttando l'elevato vantaggio competitivo globale.

Possiamo complessivamente definire questo tipo di legami instaurati dall'azienda come "rete dinamica", ovvero una situazione in cui non c'è costanza di rapporti tra i soggetti della rete (in questo caso collaboratori di confezionamento, fornitori e agenti di vendita all'estero) e l'impresa centrale. Si tratta di soggetti imprenditoriali collegati tra loro, ma solo in prospettiva di breve termine, essendo il mercato in questione estremamente mutevole. E' infatti proprio il mercato variabile e dinamico che implica legami e rapporti di breve durata all'interno di questa organizzazione, definita anche "costellazione".
Si tratta di un'aggregazione di tipo informale in cui la San Alfonso configura come l'azienda aggregante, ovvero che detiene la leadership in quanto possiede il *know how*, la tecnologia e costituisce anche l'unità che provvede a distribuire il prodotto.

In questo contesto, l'azienda oggetto di studio ricerca una maggiore flessibilità anche attraverso la sostituzione delle unità che compongono la rete, ovvero dei soggetti della cui collaborazione si avvale di volta in volta. La motivazione che sta alla base di questa scelta strategica è la ricerca di collaboratori che rispondano al meglio alle nuove esigenze, data l'estrema variabilità del mercato che determina così una modificazione nel tempo del rapporto tra la San Alfonso e le altre aziende della rete, che rimangono comunque sempre autonome.

Sempre alla ricerca del miglioramento continuo, come chiave per consolidare la posizione di preminenza già detenuta dall'azienda, la San Alfonso si pone come obiettivi e progetti generali da sviluppare nel prossimo futuro i seguenti punti:

- ✓ ricerca di nuove varietà di prodotti (ad esempio la qualità di arance Basol);
- ✓ incremento della superficie produttiva;
- ✓ miglioramento tecnologico negli appezzamenti di terreno produttivi;
- ✓ incremento della produttività;
- ✓ tecniche di produzione rispettose dell'ecosistema;
- ✓ riduzione dei costi produttivi;

- ✓ miglioramento dei sistemi di comunicazione e informazione interna ed esterna;
- ✓ consolidamento e miglioramento della Sicurezza Alimentare.

La realizzazione di tali obiettivi presuppone certamente la realizzazione e lo sviluppo di nuove forme collaborative, interne ed esterne all'impresa, che potrebbero portare a nuovi stabilimenti all'estero o nuovi modi di operare. Tutto ciò al fine di permettere alla San Alfonso di raggiungere il proprio fine aziendale, che viene inteso dai vertici d'impresa come fonte di ricchezza anche futura per la collettività dei produttori associati e per la collettività in generale.
Questa è l'interpretazione della mission aziendale che l'azienda persegue e che potrà portare a nuovi accordi e forme collaborative che garantiscano continuità e solidità alla cooperativa stessa.

CAPITOLO V

Le Organizzazioni di Produttori nella regione Sicilia: il caso OPAC (Siracusa)

5.1 Analisi della struttura aziendale nazionale nel comparto agrumicolo

In base ai dati dell'ultimo Censimento generale dell'agricoltura (2000), in Italia le aziende agrumicole sono 154.643, cui corrisponde una superficie di 132.566 ettari, investita ad arance, limoni, clementine, mandarini ed altri agrumi minori.

Il confronto con i dati della precedente rilevazione censuaria (1990) pone in evidenza un decremento sia del numero delle aziende agrumicole, sia, soprattutto, delle superfici investite. La dimensione media aziendale risulta dunque piuttosto modesta, attestandosi ad un valore pari a 0,86 ettari per azienda, un valore peraltro in continua diminuzione rispetto ai precedenti censimenti.

Analizzando la distribuzione delle aziende per classe di Superficie Agricola Utilizzata (SAU), è possibile evidenziare più facilmente la spiccata polverizzazione delle aziende agrumicole italiane. A tal proposito, si rileva una grande concentrazione delle unità produttive agrumicole nella classe di SAU inferiore ad un ettaro (in questa categoria rientra il 57,8% del totale delle unità produttive). Nella classe di SAU compresa fra 1,00 e 1,99 ettari si trova invece il 17,4%, mentre appena il 14,4% rientra nella classe che comprende la aziende con SAU fra 2,00 e 4,99 ettari. Le relative superfici investite sono alquanto modeste, ricadendo nella classe inferiore ad un ettaro di SAU il 15% delle superfici agrumicole, in quella compresa fra 1,00 e 1,99 ettari il 13% ed in quella che va da 2,00 a 4,99 ettari il 20,5%. Alle classi medio grandi (da 5 a 50 ettari di SAU) appartiene solo il 9,8% delle aziende ed il 39,5% delle superfici investite. La grande azienda, con oltre 50 ettari di SAU, infine, è poco rappresentata, ragguagliando appena lo 0,6% del numero ed il 12% della superficie totale.

Maggiormente polverizzata, invece, si presenta la distribuzione delle aziende specializzate nella produzione del limone. Tale distribuzione mostra infatti un addensamento del 93% del numero delle aziende e del 60,3% della superficie investita nelle classi inferiori a 5 ettari. La grande azienda in questo caso rappresenta appena lo 0,5% del numero e il 6,8% della superficie investita.

Si distinguono dal resto del comparto le aziende dedite alla produzione di clementine e suoi ibridi, le quali presentano una distribuzione delle aziende e delle superfici investite per classi di SAU maggiormente spostata verso le classi più ampie (ad esempio, la grande azienda ragguaglia l'1,4% del numero e il 15,8% della superficie).

Con riferimento alla distribuzione delle aziende agrumicole per regione, i dati del Censimento confermano la predominanza della Sicilia e della Calabria che in complesso raggruppano il 68% del numero di aziende e il 79% della relativa superficie investita nazionale.[46]

Riguardo invece alla forma di conduzione, quella largamente prevalente è la conduzione diretta dal coltivatore, che rappresenta la scelta adottata in più del 95% dei casi.

Nell'ambito di questa forma di conduzione è nettamente prevalente l'azienda che utilizza solo manodopera familiare; in termini di superfici investite, comunque, si ha una significativa presenza di aziende con manodopera familiare, ma soprattutto con manodopera extrafamiliare prevalente.

La conduzione con salariati è rappresentata solo nel 3% circa delle aziende, mentre le altre forme di conduzione sono quasi totalmente scomparse.

La situazione appena evidenziata è correlata alla elevata polverizzazione delle unità produttive e ciò fa sì che l'intero comparto agrumicolo nazionale si caratterizzi per la prevalente presenza di aziende di piccola o piccolissima dimensione.

Aggiornando l'analisi con dati più recenti, tra il 2003 e il 2005 lo studio a livello nazionale della struttura aziendale evidenzia una sostanziale stabilità della Dimensione Media Aziendale (DMA) delle aziende agrumicole: rispetto al 2003 si osserva, tuttavia, una contrazione sia delle superfici, per oltre 12mila ettari (-9%), sia del numero delle aziende, per circa 11mila unità (-11%). Ciò ha determinato una diversa dinamica nei vari segmenti produttivi, in particolare:

- ✓ per le arance, aumenta la DMA in Sicilia, Calabria e Basilicata, grazie ad una crescita del peso delle aziende di dimensioni medio-piccole o medio-grandi, mentre la DMA si riduce in Puglia;

[46] CORERAS, 2004: Un'analisi dell'organizzazione del comparto agrumicolo con particolare riguardo ai rapporti delle imprese produttive con l'industria di trasformazione e il mercato, pp. 9-14.

- ✓ per le clementine, si osserva un rafforzamento del ruolo delle aziende di medie e medio-grandi dimensioni in Calabria, Basilicata e Sicilia, da imputare all'esplosione delle aziende marginali;
- ✓ per i mandarini si rafforza il ruolo delle aziende di medie dimensioni in Sicilia e Calabria;
- ✓ per i limoni, in Sicilia si osserva una diminuzione della DMA ed una crescita dell'incidenza delle aziende di piccolo-medie dimensioni.[47]

5.1.1 Il sistema produttivo organizzato nazionale: evoluzione e concentrazione delle OP italiane.

La struttura produttiva del settore agrumicolo nazionale, tradizionalmente frammentata, si è sempre riflessa in un'offerta disaggregata. Questo limite ha trovato parziale soluzione con l'istituzione a livello comunitario delle Organizzazioni di Produttori (OP), che svolgono un ruolo fondamentale nella programmazione, concertazione e qualificazione dell'offerta, in modo da adeguarla alla domanda e permettere un aumento del potere contrattuale dei produttori da controbilanciare alla forte concentrazione operata dalla grande distribuzione. Il d. lgs. 99/2004 ha successivamente precisato le finalità delle OP ed il contenuto necessario dei loro statuti, prevedendo l'istituzione dell'Albo Nazionale delle OP, presso il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (Mipaaf).

Su iniziativa di OP riconosciute può essere inoltre costituita un'Associazione di Organizzazioni di Produttori (AOP), secondo quanto previsto dall'art. 5 del Regolamento (CE) n. 1182/2007.

Le OP e AOP sono a loro volta riunite in organizzazioni di livello superiore, le Unioni Nazionali, tra cui quelle attualmente riconosciute sono: UNAPROA – Unione nazionale tra le OP ortofrutticoli agrumari e di frutta in guscio; UIAPOA – Unione italiana delle associazioni di produttori ortofrutticoli e agrumari; UNACOA – Unione nazionale OP ortofrutticoli, agrumari e di frutta in guscio; UNAGRO – Unione nazionale di organizzazioni di produttori ortofrutticoli ad agrumari.

Le Unioni nazionali non svolgono attività di commercializzazione, ma si occupano di tutelare e rappresentare le OP associate, di indirizzare e coordinare le organizzazioni

[47] ISMEA 2008, Report economico finanziario sugli agrumi: la struttura dell'offerta.

stesse e realizzano anche servizi volti alla valorizzazione dei produttori ortofrutticoli. Inoltre, le Unioni rappresentano il Sistema produttivo organizzato nell'ambito dell'Organismo Interprofessionale "Ortofrutta Italia", riconosciuto dal Mipaaf.[48]

Dall'analisi dei dati raccolti dalle Unioni nel 2006, risulta che su una produzione ortofrutticola nazionale di circa 27 milioni di tonnellate, le quattro Unioni nazionali riconosciute, con le loro 300 OP/AOP, controllano il 41% del totale, cifra che scende al 34% in termini di valore della produzione, come evidenziato dalla seguente tabella.

Elementi distintivi	**Unità di misura**	**UNAPROA**	**UIAPOA**	**UNACOA**	**UNAGRO**	**Totale**
Soci						
cooperative	n.	532	352	271	119	**1.274**
Singoli	n.	10.150	5.510	3.150	394	**16.054**
totale soci	n.	49.039	25.889	16.200	5.197	**96.325**
OP	n.	128	87	51	25	**291**
AOP	n.	6	3	-	1	**10**
AP	n.	11	-	-	-	**11**
Quantità prodotta	tonnellate	7.801	3.459	1.191	518	**12.969**
di cui agrumi	tonnellate	797	843	530	391	**2.561**
Valore produzione	mln di €	2.429	1.041	292	60	**3.822**

Fonte: elaborazione ISMEA su dati Unioni nazionali dei produttori

L'aggregazione della produzione nazionale di agrumi attraverso le OP risulta abbastanza elevata. Infatti nel 2006 le OP rappresentavano ben il 58% delle superfici investite e il 54% della produzione totale. In generale l'incidenza delle OP è maggiore per il prodotto destinato alla trasformazione, in conseguenza del regime di aiuto previsto a partire dal 1996, che ha imposto il conferimento della materia prima agli impianti di estrazione del succo attraverso le OP. Diversamente, per gli agrumi destinati al mercato del fresco, la quota detenuta dalle OP è stimata intorno al 28%.

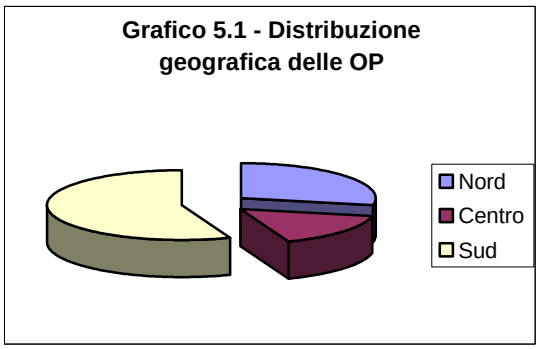
[48] ISMEA 2008, Report sugli agrumi: le principali aziende ed il sistema produttivo organizzato.

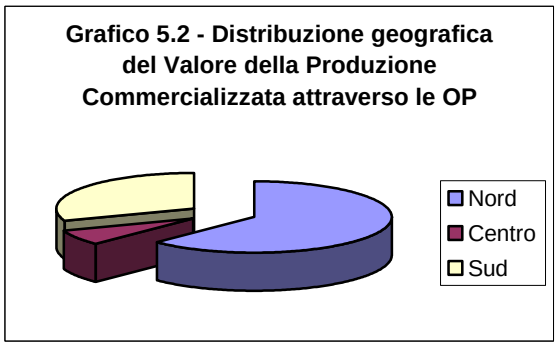
Con riferimento all'evoluzione del panorama associativo nel tempo, risulta interessante notare non solo l'iscrizione di nuovi soggetti, ma anche la revoca di riconoscimenti già concessi, per il venir meno dei requisiti previsti dai regolamenti comunitari.
Il punto di partenza è costituito dalle 92 OP riconosciute nel 1997. L'anno seguente il numero di nuovi soggetti scese a 30, mantenendosi su livelli analoghi negli anni seguenti. Nel 1999 venne per la prima volta registrata la cancellazione di 4 OP e tale numero fu destinato ad aumentare negli anni successivi, oscillando intorno alle 10 unità annue revocate. Nonostante ciò, il numero di OP riconosciute continuò a crescere, sebbene lentamente, nel corso degli anni fino a raggiungere le 279 unità nel 2004.
In generale, tuttavia, la dinamicità del quadro associativo trova espressione nel modesto tasso di sopravvivenza delle organizzazioni, a cui peraltro si aggiunge la constatazione che circa il 10% delle OP perde il proprio riconoscimento entro i primi tre anni di attività.

Analizzando la situazione in base alla distribuzione geografica, è possibile rilevare una elevata concentrazione delle OP in alcune regioni, caratterizzate storicamente da una forte presenza della produzione organizzata. Nel dettaglio, il nord Italia presenta 50 associazioni, per lo più concentrate in Emilia-Romagna, Trentino Alto Adige e Veneto. Un numero inferiore compete invece al centro Italia, con 38 OP attive, concentrate per quasi l'80% nel Lazio. Il sud Italia rappresenta invece l'area con il maggior numero di OP: ben 88. In questo contesto, eccezion fatta per Abruzzo e Molise, tutte le regioni presentano un'elevata numerosità di associazioni. Spiccano, comunque, la Calabria con oltre il 40% delle organizzazioni dell'aerea e le isole con 58 OP, concentrate per il 93% in Sicilia.[49]
Riguardo la dinamica relativa alla numerosità delle OP, si osserva come nelle regioni settentrionali siano relativamente numerose le OP più "stabili", ovvero OP la cui sopravvivenza è maggiormente durevole e il cui numero non subisce frequenti oscillazioni nel tempo. Al contrario, in alcune regioni centro-meridionali si è assistito negli ultimi anni ad una proliferazione di nuove OP, che ha interessato soprattutto la Sicilia, la Calabria e il Lazio. In Sicilia, tuttavia, tale fenomeno è stato accompagnato anche da un elevato numero di cancellazioni, mentre in Calabria e soprattutto nel Lazio questa controtendenza è stata decisamente più attenuata.

[49] INEA, Rapporto di valutazione dell'OCM ortofrutta 200-2002.

In definitiva, possiamo allora affermare che la produzione ortofrutticola in Italia, pur essendo importante in quasi tutte le regioni per varietà e tipicità presenti, è fortemente localizzata nelle aree del centro sud, dove si concentra oltre il 70% della Produzione Lorda Vendibile (PLV). Tuttavia, a questa importanza non fa riscontro un analogo livello di organizzazione dell'offerta per mezzo delle OP, che invece rappresentano al sud circa il 7% della PLV, mentre nelle aree del nord tale percentuale sale al 45%. Appaiono dunque in evidente contrasto i dati sulla concentrazione geografica delle OP italiane e i dati sulla distribuzione del valore della produzione commercializzata per tramite delle OP stesse, come mostrato dai grafici 5.1 e 5.2.
Quello che è evidente, comunque, è che oltre la metà dell'intera produzione nazionale (56%) avviene in quattro regioni: Sicilia, Puglia, Emilia Romagna e Campania.[50]





Fonte: elaborazione su dati Commissione Europea, Bruxelles 2000.

5.2 Le Organizzazioni di Produttori ortofrutticoli in Sicilia

L'applicazione del Regolamento (CE) 2200/96 sugli ortofrutticoli freschi ha visto, sin dai primi anni di attuazione, la costituzione di un cospicuo numero di OP per la gestione dei processi produttivi e commerciali. Il loro numero è infatti progressivamente cresciuto, nonostante l'amministrazione regionale (nella fattispecie, l'Assessorato Agricoltura e Foreste) provvedesse nel contempo a revocare il riconoscimento a numerose OP (per sopravvenuta mancanza dei requisiti previsti o per inadempienze amministrative reiterate).

[50] Parisi Michele, L'ortofrutta nell'Unione europea, pag 9.

La distribuzione delle OP siciliane per province mostra che esse si trovano concentrate nei principali poli ortofrutticoli e agrumicoli regionali; in particolare nella Sicilia orientale, presso le province di Catania, Messina, Ragusa e Siracusa, mentre nella parte occidentale dell'isola si riscontrano OP solo nella provincia di Palermo. Nelle province di Agrigento, Trapani ed Enna, invece, il processo di istituzione di Organizzazioni di Produttori non risulta ancora avviato.
Riguardo alla distribuzione delle OP per categorie di attività, anche se l'attuazione dell'OCM in Sicilia si è caratterizzata per la prevalenza di OP appartenenti alla categoria generale degli ortofrutticoli, in realtà esse producono prevalentemente o quasi esclusivamente agrumi, data anche la possibilità di ottenere cospicui finanziamenti dall'Unione Europea.
Sono pochissime, invece, le OP che si dedicano a titolo esclusivo alla produzione di ortaggi in serra e si concentrano nella Sicilia orientale, comprendendo 909 aziende ortive, principalmente serricole.

La capacità aggregativa delle OP siciliane risulta essere modesta; in particolare, il basso numero degli associati si caratterizza per la presenza di soci singoli e le persone giuridiche associate contano un numero complessivo di associati estremamente ridotto. La conferma della modesta forza aggregativa delle OP siciliane si evince anche analizzando i dati relativi alla campagna 2003/2004[51], dove l'aumento del numero delle persone giuridiche associate in OP non è ugualmente compensato dalla crescita dei relativi soci, il cui numero si riduce rispetto alla campagna precedente. Ciò è da imputare ai bassi parametri fissati per il riconoscimento delle OP ortofrutticole a livello comunitario, sia in termini di numero di soci che di produzione commercializzata, ma soprattutto è da imputare all'incapacità degli operatori siciliani di aggregarsi in forme associative in genere.[52]

Le OP hanno il compito di commercializzare tutta la produzione dei soci; tuttavia i soci, previa autorizzazione, possono vendere direttamente una parte della loro produzione o destinarla all'autoconsumo. La produzione commercializzata dalle OP siciliane è destinata principalmente al mercato interno (81,5% del totale della produzione commercializzata), mentre quella inviata all'estero rappresenta solo il 18,5%. In realtà

[51] Fonte: dati ISMEA.
[52] CORERAS, 2005, La filiera ortofrutticola in Sicilia.

le percentuali possono significativamente variare da caso a caso, così come avremo modo di constatare nell'analisi dell'OP presentata più avanti, dove la produzione inviata all'estero rappresenta ben il 50% dell'intero volume di produzione commercializzata.

Un'ulteriore considerazione da effettuare riguarda il reale grado di concentrazione dell'offerta nella regione Sicilia. Fra gli obiettivi perseguiti dall'UE, infatti, il più evidente è quello di concentrare l'offerta di prodotti ortofrutticoli, in modo da conferire maggior potere contrattuale ai produttori. In Sicilia, però, sembra che si siano sortiti effetti opposti, dal momento che sono state istituite e riconosciute ben 49 OP, costituite attorno ad un numero ridotto di soci produttori. Il fenomeno, dovuto sia a requisiti di riconoscimento eccessivamente ridotti che ad una riluttanza degli operatori siciliani ad aggregarsi (come accennato in precedenza), fa sì che le OP siciliane detengano una quota modesta della produzione orticola commercializzabile.
Infine, non si è ancora in grado di affermare se le OP siciliane applichino davvero i Piani Operativi previsti dai regolamenti comunitari (e sulla base dei quali beneficiano dei correlati Fondi Operativi europei) e se i loro soci ricevano un reale servizio o se, in ultima istanza, non considerino l'aggregazione un mero mezzo per l'accesso al sostegno pubblico e la commercializzazione della produzione.

5.2.1 Analisi della struttura aziendale e delle OP operanti nel comparto agrumicolo siciliano

Stando ai dati dell'ultimo Censimento generale dell'agricoltura (2000), in Sicilia si concentra il 47,8% delle aziende ed il 54,7% della superficie nazionale investita ad agrumi. In particolare, le aziende isolane che coltivano agrumi ammontano a 73.902, con una superficie investita pari a 72.453 ettari. Anche a livello regionale, così come già illustrato precedentemente nell'analisi nazionale, rispetto al censimento precedente si registra un decremento sia del numero delle aziende agrumicole, sia, soprattutto delle superfici investite.
Anche la dimensione media aziendale risulta alquanto modesta, collocandosi su di un valore pari a 0,98 ettari per azienda.
Per quanto riguarda la distribuzione a livello provinciale, le aziende agrumicole sono maggiormente diffuse nelle province di Messina, Catania e Siracusa, che intercettano

complessivamente il 68,7% del numero delle aziende ed il 77% delle superfici investite a livello regionale.
Le superfici medie sono variabili da provincia a provincia, risultando comprese fra un minimo di 0,4 ettari per azienda (nelle province di Caltanissetta, Messina e Trapani) ed un massimo di 1,7 ettari per azienda (nella provincia di Siracusa).
Si è dunque in presenza di una polverizzazione piuttosto accentuata delle aziende agrumicole siciliane, ancora più elevata di quella riscontrata a livello generale su tutto il territorio italiano.[53]

Con riguardo alla consistenza delle Organizzazioni di Produttori operanti nel comparto agrumicolo e riconosciute in Sicilia ai sensi del Reg. (CE) n. 2200/96, esse risultano pari a 50 unità, secondo i dati della campagna 2002/2003.[54]
Le OP siciliane operano quasi esclusivamente nelle categorie ortofrutticoli (37 unità) e agrumi (10 unità) e sono principalmente localizzate nelle province di Palermo e Catania (che contano, rispettivamente, 13 OP e 12 OP) e in quelle di Ragusa e Siracusa (con 10 OP ciascuna). Le restanti OP si riscontrano a Messina (4 unità) e Caltanissetta (1 unità).
La produzione agrumicola siciliana viene in realtà gestita quasi esclusivamente solo da 32 (delle 50 complessive) OP, operanti principalmente nelle province di Catania, Palermo e Siracusa. I produttori agrumicoli che aderiscono alle suddette 32 OP sono complessivamente pari a 12.957 unità. Nella maggior parte dei casi l'adesione alle OP non è diretta, ma avviene tramite le cooperative; i soci aderenti direttamente alle OP sono, infatti, appena 1.292, mentre i restanti 11.665 produttori sono soci di 190 cooperative.
Nell'ambito delle singole province, il più elevato numero di soci per OP si riscontra in media nella provincia di Messina (con 1.032 soci, in media, per OP), mentre il più basso in quella di Siracusa (con una media di soli 204 soci per OP).

La produzione agrumicola gestita dalle OP siciliane è attualmente destinata per ben il 72% alla trasformazione industriale (quindi all'industria agrumaria) e per il restante

[53] CORERAS, 2004, Un'analisi dell'organizzazione del comparto agrumicolo con particolare riguardo ai rapporti delle imprese produttive con l'industria di trasformazione e il mercato, pp. 40-43.
[54] Fonte: Assessorato Agricoltura e Foreste della Regione Sicilia.

28% al mercato del fresco. La trasformazione industriale per molte OP rimane, pertanto, la prevalente forma di destinazione della produzione agrumicola intercettata.
Ciò è in netta contrapposizione con le finalità previste dalla normativa comunitaria, che assegna alle OP soprattutto la funzione di programmare e valorizzare la produzione, agevolandone di conseguenza la commercializzazione.
In questo contesto, le OP si trovano dunque spesso relegate ad assolvere ad una funzione di intermediazione tra i produttori e le imprese di trasformazione; e tale funzione, in mancanza di fornitura di altri servizi, può apparire anche agli associati meramente parassitaria.[55]

Le OP dovrebbero allora accrescere e valorizzare maggiormente le loro funzioni imprenditoriali, nonché sviluppare iniziative di secondo grado (quali, ad esempio, la costituzione in Associazioni di OP, ovvero AOP), usufruendo così di sinergie sicuramente più funzionali alle attuali esigenze del mercato.

5.3 L'Organizzazione di Produttori Antonino Campisi di Siracusa

L'OPAC di Siracusa è un'azienda leader nel settore dell'ortofrutta in genere, con specializzazione nella produzione e commercializzazione di agrumi (in particolare limoni e arance) e di ortaggi (patate, zucchine, pomodori, ecc..).
L'OPAC è presente nel mercato nazionale e internazionale dai primi anni Sessanta. Il suo fondatore infatti, Antonino Campisi, comprese che il successo duraturo dell'azienda poteva essere assicurato solo uscendo dagli angusti confini regionali per affrontare le sfide dei mercati del nord Italia e dell'Europa in genere. E, di conseguenza, improntò verso tale direzione la propria strategia di sviluppo aziendale.
Oggi l'azienda viene condotta dai suoi due figli, che proseguono sulla strada del padre con uno stile decisionale improntato al dinamismo, attenzione alla qualità e rispetto per l'ambiente, combinando il giusto mix tra tradizione e innovazione.

Con riguardo alle dimensioni fisiche dell'azienda, a titolo di proprietà e in affitto essa conta più di 500 ettari di agrumi, sia in produzione controllata che in quella biologica, e circa 250 ettari di ortaggi a prevalenza biologica.

[55] CORERAS, 2003, Le OP operanti nel comparto agrumicolo siciliano in base alle risultanze dei dati dell'Assessorato Agricoltura e Foreste della Regione Sicilia.

L’azienda produce direttamente il 70% circa dei prodotti che lavora; la quota non prodotta direttamente viene invece acquistata in pre-raccolta presso aziende del siracusano per i limoni e le patate e presso aziende della piana di Catania per le arance. Si sviluppano così dei legami duraturi e sistematici con altre aziende dello stesso settore, per il soddisfacimento delle esigenze produttive.
Continuando con l’analisi delle dimensioni aziendali, un altro fattore da considerare è il volume della produzione commercializzata. Per la Grande Distribuzione Organizzata l’OPAC produce e commercializza circa 10.000 tonnellate di limoni, 5.000 tonnellate di arance di varia specie, 7.000 tonnellate di patate novelle e 1.000 tonnellate di ortaggi, per un totale di 23.000 tonnellate annue.
In definitiva, possiamo classificare l’OPAC un’azienda di medio-grandi dimensioni, che supera nettamente la dimensione media aziendale riscontrata a livello regionale e nazionale.

Con la lungimiranza propria del fondatore e la consapevolezza che le sfide richiedono sempre innovazione e sviluppo continuo, l’azienda in analisi ha deciso di cimentarsi anche nella nuova frontiera dei prodotti con certificazione di “Filiera Controllata”. In questo modo si intende dare una sempre maggiore valorizzazione ad alcuni prodotti tipici e aumentare la loro visibilità nel mare di marchi attualmente presenti nei mercati. A tal fine sono inoltre stati costituiti il “Consorzio per la patata tipica di Siracusa” e il “Consorzio di tutela del limone di Siracusa”, di cui l’OPAC è socio membro insieme alle altre più importanti cooperative del comparto.

5.3.1 Composizione e organizzazione della cooperativa

L’Organizzazione di produttori Antonino Campisi nasce nel 2001, su iniziativa dell’azienda agricola omonima, la quale decide di raggruppare i produttori agrumicoli della provincia per creare una struttura organizzativa che potesse fornire servizi utili a tutti i propri associati, rafforzando così la posizione dei singoli membri.
Si decide allora di adottare la forma giuridica della società cooperativa agricola, che verrà successivamente riconosciuta ai sensi di legge, in qualità di Organizzazione di Produttori nella categoria degli ortofrutticoli. I soci membri sono attualmente costituti da: l’azienda agricola Antonino Campisi, nella forma della società di fatto (non iscritta

dunque nel registro delle imprese, in quanto derivante dall'originaria forma di azienda a conduzione familiare); la cooperativa Agriverde Sicilia, che raccoglie circa 70 produttori agrumicoli della zona e dispone di una superficie di 5 ettari; ed infine sono presenti come soci anche persone fisiche, come i coniugi dei conduttori dell'azienda capostipite e altri soggetti che apportano i propri terreni. In definitiva, comunque, il 99% della compagine sociale è composto da soci che possiedono agrumeti, in quanto questa è la specializzazione prevalente dell'azienda in questione.
Le quote di partecipazione al capitale sociale sono rappresentate dagli apporti dei soci, ciascuno secondo le proprie possibilità e possono variare nel corso del tempo. Una cospicua parte dei conferimenti sociali è poi rappresentata da apporti in natura, ovvero appezzamenti di terreni destinati alla coltivazione dei prodotti agrumicoli offerti dalla cooperativa. Come in ogni cooperativa, inoltre, è previsto il voto capitario dei soci, ovvero, ciascun socio ha diritto ad un voto in Assemblea, indipendentemente dal valore della propria quota di capitale sociale. In questo caso tuttavia, in accordo alla possibilità prevista in merito dalla legislazione in tema di cooperative, lo statuto dell'OPAC prevede che al socio Azienda agricola Antonino Campisi, in qualità di socio persona giuridica, spetti un numero di voti superiore all'unità (comunque non superiore a cinque), essendo tale membro il fondatore e colui che rappresenta anche la quota maggioritaria del capitale sociale e i cui manager si occupano della direzione e del coordinamento generale dell'intera Organizzazione.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento esterne, l'OPAC ricorre ai tradizionali strumenti dei mutui passivi e delle altre operazioni tipiche tramite il canale bancario, oltre alle diffuse pratiche commerciali degli anticipi da clienti sulle vendite effettuate. Insieme a queste fonti tradizionali, ad alimentare il fabbisogno finanziario, intervengono regolarmente i Fondi Operativi di derivazione comunitaria. La OPAC infatti presenta costantemente dei Programmi Operativi in ordine al raggiungimento di alcuni degli obiettivi prefissati dai regolamenti comunitari e che in generale puntano al miglioramento della struttura organizzativa e dello scenario competitivo del settore interessato. Per finanziare questi programmi, una volta che questi ultimi siano stati debitamente approvati dagli Stati Membri di competenza, esistono degli appositi fondi di esercizio, finanziati per metà dalla stessa Organizzazione di produttori che presenta il Programma, e per la restante metà dall'Unione Europea.

L'OPAC è un particolare tipo di forma collaborativa tra produttori, che si qualifica come organizzazione di servizi. Nasce infatti con lo scopo di fornire determinati servizi ai propri associati, che vanno dalla valorizzazione alla commercializzazione del prodotto. Il primo servizio offerto è quello tecnico: si tratta di un supporto specializzato che viene offerto ai produttori e che interessa tutti gli appezzamenti di terreno coltivati. Tale servizio va dall'aiuto nella compilazione delle schede di campagna, contenenti tutte le informazioni necessarie all'espletamento delle operazioni di tracciabilità del prodotto, al supporto specificatamente tecnico ai macchinari utilizzati, alle tecniche di coltivazione utilizzate e anche all'utilizzo dei fitofarmaci, in base alle esigenze dei terreni e alle restrizioni legislative in materia.
Un altro servizio offerto dall'OPAC è quello di trasporto dei prodotti di tutti gli associati, sin dalle loro campagne di origine. Il trasporto, effettuato da terzisti ma con mezzi propri OPAC, vede come destinazione finale il centro di conferimento, dove verrà stabilito poi il prezzo di vendita di ciascun prodotto, sulla base dei prezzi di mercato vigenti in quel momento per quella determinata specie vegetale.
Infine, l'OPAC fornisce ai propri soci anche il servizio di commercializzazione della produzione presso i principali canali di sbocco, costituiti dalla grande distribuzione, dai mercati esteri e, per la quota residua, dai mercati generali.
In questo modo viene garantito a tutti i membri un servizio di assistenza completo e gestito unitariamente a livello centrale. E' dunque possibile ridurre, per ciascun produttore, i costi relativi all'espletamento di tali funzioni e migliorare così le performances economiche complessive.

Il processo produttivo e le variabili organizzative utilizzate per la flessibilità interna

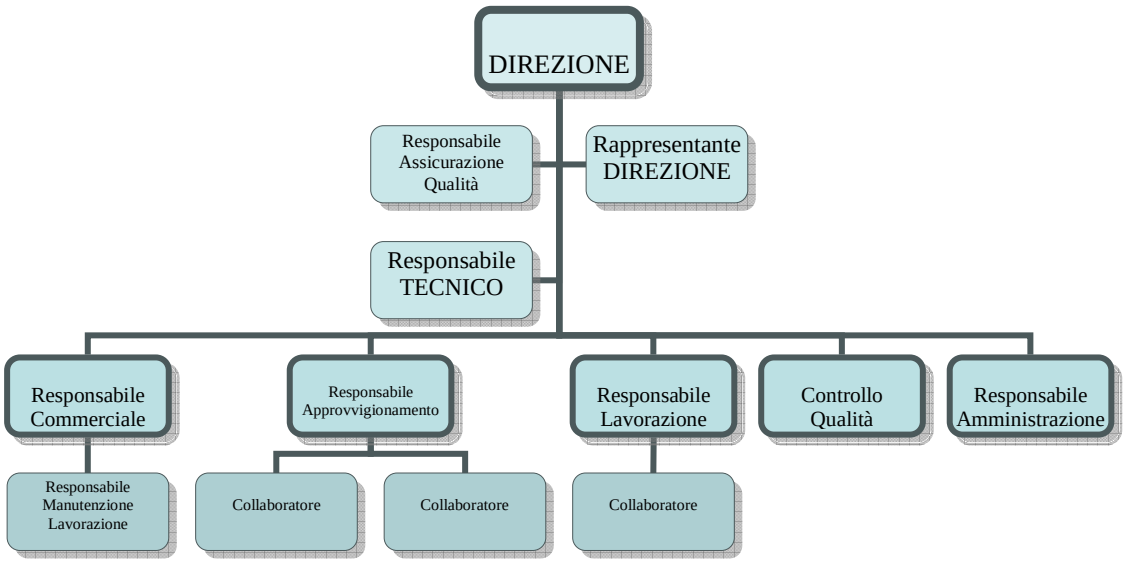
Il processo produttivo viene gestito in maniera da assicurare sin dall'inizio un certo margine di flessibilità interna, per meglio rispondere alle oscillazioni del mercato.
In seguito alla raccolta della produzione di tutti i soci e al suo trasporto presso i centri di conferimento, viene svolto un processo di classificazione dei prodotti stessi, al fine di distinguere la quota che verrà destinata direttamente al mercato del fresco e la quota di scarto, che invece verrà consegnata all'industria di trasformazione. Tale percentuale, cosiddetta di scarto, viene automaticamente determinata grazie all'ausilio di moderni macchinari a tal fine predisposti e ormai diffusi in tutto il continente presso le aziende del settore. Seguono poi le varie operazioni di condizionamento, cioè tutta quella serie

di lavorazioni ed operazioni che comprendono il lavaggio o la pulitura, la cernita per dimensione, forma e colore, la calibrazione per dimensione, l'eventuale stoccaggio, nonché la ceratura, il confezionamento, l'etichettatura e l'imballaggio finale. Tutti questi processi sono svolti da macchine all'avanguardia, che sfruttano i progressi dell'innovazione tecnologica e che periodicamente vengono aggiornate o sostituite per costituire sempre un valido supporto a sostegno di una produzione flessibile e rispondente al fabbisogno richiesto dal mercato.

L'attenzione della direzione aziendale all'innovazione tecnologica ha portato a rispondere tempestivamente alle novità e alle tendenze dell'ambiente economico, come, ad esempio, la richiesta da parte del consumatore di un servizio più rapido, o una maggiore flessibilità dei processi di lavorazione o, ancora, la necessità dell'azienda di dare maggiore evidenza al marchio. La risposta dell'OPAC a tutti questi segnali è stata quella di sviluppare l'information technology, tentare di riorganizzare l'attività attraverso le collaborazioni con altre aziende al fine di adottare marchi collettivi di qualità ed, infine, adottare la logica dell'innovazione continua, applicata ai macchinari e ai processi, così come ai canali di comunicazione.

L'organizzazione del lavoro

Scendendo nel dettaglio delle variabili organizzative strutturali, passiamo all'analisi della divisione e coordinamento del lavoro, nonché delle relazioni tra gli organi stessi. A tal fine è utile partire dall'organigramma della cooperativa, qui di seguito riportato:



La struttura organizzativa presentata è di tipo plurifunzionale, in quanto la suddivisione del lavoro al primo livello avviene in base alle diverse aree funzionali dell'azienda. La struttura risulta inoltre di tipo gerarchico, in quanto tale è il rapporto di lavoro prevalente tra i diversi livelli dell'organizzazione. Come possiamo osservare, infatti, al di sopra di ogni livello vi è la direzione generale a cui sono subordinati il responsabile della qualità e il responsabile tecnico. Questi ultimi due soggetti supervisionano e dirigono i compiti assegnati alle altre funzioni aziendali, ovvero l'area amministrativa, quella commerciale, la funzione di approvvigionamento e quella di gestione delle linee di lavorazione ed infine la funzione di controllo della qualità sin dall'ingresso dei prodotti. A loro volta, i responsabili delle aree suddette, quando necessario, si avvalgono di collaboratori, a loro subordinati, per lo svolgimento delle loro mansioni.
Oltre la suddivisione del lavoro appena presentata, esiste un altro organo che non appare nell'organigramma: si tratta dello staff agronomico, ovvero un gruppo di consulenti non legati con rapporto di dipendenza gerarchica, come tutti gli altri. Tale staff si occupa di fornire consulenza tecnica a tutti i soci e gli organi aziendali con riguardo alla coltivazione dei prodotti e alla lavorazione dei terreni.

La caratteristica principale di questa struttura organizzativa è la flessibilità con cui si interfacciano le diverse figure. Spesso infatti i responsabili delle diverse funzioni collaborano insieme per la soluzione dei problemi, come nel caso del responsabile commerciale e di quello lavorazione, che collaborano per decidere come soddisfare la domanda e come organizzare il lavoro all'interno della cooperativa. Ecco che viene così favorito un clima collaborativo all'interno dell'ambiente di lavoro, che permette di trovare soluzioni sempre migliori e soprattutto di acquisire maggiore elasticità e flessibilità interna, nonché facilitare relazioni utili e costruttive tra i diversi organi.
A proposito di stile decisionale, per quanto riguarda la gestione operativa, essa viene affidata al Consiglio di Amministrazione, che è peraltro espressione della maggioranza del capitale sociale e dunque, sostanzialmente, segue le direttive della famiglia fondatrice dell'azienda capostipite. Lo stile è dunque classificabile di tipo autoritario, ma, come è stato appena descritto, grazie all'interfacciabilità degli organi societari, viene creato un clima lavorativo abbastanza propenso alla collaborazione interna, anche se piuttosto restio alla collaborazione esterna con altri soggetti dell'arena competitiva.

Politica di sviluppo seguita e tracciabilità come elemento innovativo

Uno dei motivi che conduce allo sviluppo di aggregazioni tra aziende, come nel caso in questione, è lo sviluppo aziendale, alla ricerca della dimensione ottima. Lo sviluppo può seguire varie direttrici: dall'espansione, in termini di crescita dimensionale, alla diversificazione di prodotto e di mercato.

Nel caso dell'OPAC, l'obiettivo iniziale è stato proprio quello dell'espansione e dunque della crescita dei confini della azienda agricola che per prima ha voluto sviluppare questa forma di aggregazione tra operatori agricoli. Ecco allora che l'associazione nell'OP delle varie aziende, cooperative agricole e altri soci persone fisiche, ha permesso un'estensione notevole delle superfici complessivamente considerate, che si estendono in tutta la provincia del siracusano, fino a ricoprire un'area delimitata dai comuni di Sortino, Avola e Noto.

Oltre all'espansione, la politica di sviluppo seguita dall'OPAC è stata quella della diversificazione non solo del mercato (decidendo di operare anche con i mercati dell'Italia settentrionale e di aprirsi agli scambi con l'estero), ma anche diversificazione del prodotto offerto. Inizialmente, le coltivazioni erano esclusivamente dedite agli agrumi, in particolare ai limoni. Successivamente si è deciso di diversificare la produzione, allargandola anche agli ortaggi come finocchio, lattuga, zucchine, pomodori e patate. Tale scelta è stata dettata dall'esigenza di mantenere e difendere la propria posizione all'interno di uno scenario sempre più competitivo.

Lungo questa via della diversificazione, è stato inoltre intrapreso lo sviluppo di una nuova linea di prodotti, attualmente più richiesti: i prodotti da agricoltura biologica. La domanda di prodotti controllati e biologici è infatti in crescita costante. I consumatori sono sempre più attenti a ciò che acquistano, nella consapevolezza che il loro benessere dipende in gran parte da ciò che mangiano. Ecco allora che, per soddisfare questa fascia di consumatori e le esigenze della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) che già da tempo dedica ampi spazi al biologico, OPAC ha creato "Terra e Salute", la linea di prodotti biologici che rispetta la salute del consumatore e quella dell'ambiente e che è stata certificata dall'organismo riconosciuto di controllo in agricoltura biologica "Bios" di Marostica (Vicenza).

Sempre nell'ottica della risposta tempestiva e soddisfacente delle mutevoli richieste del cliente finale, l'OPAC ha deciso di puntare su un sistema innovativo di tracciabilità del

prodotto, che consente di risalire all'origine e a ciascuna delle fasi di vita di ciascun prodotto che viene immesso nel mercato.
Il consumatore finale pretende infatti freschezza e qualità e il cliente della GDO, oltre a tutto ciò, pretende anche reperibilità costante del prodotto.
L'OPAC soddisfa le esigenze del mercato appena delineate, grazie al proprio Sistema di Qualità, Sicurezza e Autocontrollo, basato su rigorose e costanti verifiche della produzione, dalla campagna alla spedizione.
I disciplinari di produzione OPAC prevedono inoltre il minimo utilizzo di prodotti fitosanitari a tutto vantaggio della lotta biologica, che permette alla natura di difendersi dai parassiti con i suoi stessi mezzi, senza alterare quindi l'equilibrio ambientale. A tal proposito, come accennato in precedenza, lo staff agronomico dell'Organizzazione fornisce ai soci consulenza tecnica riguardo la lavorazione dei terreni e la crescita dei prodotti, mentre l'Unione Europea effettua ulteriori controlli sui campi dei singoli soci.
Dalla raccolta all'accettazione in magazzino, fino alla partenza verso il cliente, ogni singolo prodotto viene ulteriormente seguito, registrato negli appositi quaderni o schede di campagna e analizzato per garantire ai consumatori tracciabilità, bontà e soprattutto freschezza, che è proprio quello che il cliente finale richiede. Per facilitare tale sistema, viene attribuito un codice diverso a ciascun socio, per ciascun appezzamento di terreno coltivato. In tal modo è possibile risalire rapidamente ad ogni azienda che è intervenuta nel processo di realizzazione del prodotto finale immesso sul mercato.

La tracciabilità è inoltre diventata obbligatoria per i prodotti biologici e viene dunque effettuata per ogni singolo socio e per ogni singolo terreno. Per i prodotti non biologici è invece, ad oggi, obbligatoria solo la tenuta di un registro interno con tutte le informazioni necessarie alla reperibilità di ciascun prodotto.

Il tema in questione è di rilevante importanza in quanto da una parte i mercati esteri e la GDO sono molto interessati all'appetibilità del prodotto e dall'altra parte, invece, esistono rigorose restrizioni legislative nazionali all'utilizzo dei fitofarmaci. Ciò a differenza di altri contesti nazionali, come ad esempio quello spagnolo, che ha una legislazione meno restrittiva in merito al trattamento dei prodotti e che permette così all'offerta estera di risultare maggiormente appetibile e competitiva rispetto a quella italiana.

5.3.2 Logistica, distribuzione e collaborazioni aziendali

Le modalità di acquisizione delle risorse, per l'OPAC, si riconducono ad un approvvigionamento di tipo centrale, a cui si affianca una strategia produttiva accentrata. Ci troviamo dunque di fronte ad un'azienda di tipo monocentrico, dove l'accentramento produttivo è peraltro indotto dalle caratteristiche stesse del prodotto: elevata standardizzazione ed elevato valore aggiunto. In questo sistema monocentrico il processo produttivo è accentrato e convogliato verso il magazzino unico, dove si procede al confezionamento indifferenziato per i diversi mercati e, quindi, alla vendita presso i mercati nazionali e internazionali. Questo tipo di strategia inevitabilmente porta ad uno scarso grado di collaborazione con altre aziende che, nel caso in esame, è sostanzialmente inesistente, anche a causa del prevalente spirito imprenditoriale locale, riluttante a forme di cooperazione con altre entità.

Riguardo alle strategie competitive e localizzative applicate nel mercato dall'OPAC, si delinea una strategia che punta principalmente all'esportazione, a cui infatti risulta destinata la metà della produzione commercializzata, a differenza di quanto avviene nella maggioranza delle altre OP. I vantaggi competitivi locale e globale sono infatti elevati, e ciò spinge a scegliere di effettuare una attività accentrata ed esportare poi il prodotto nei vari paesi. Ciò è reso possibile dalla possibilità di accentrare una parte rilevante dei costi e di sfruttare costi del trasporto non particolarmente elevati o comunque inferiori al valore delle economie di scala. Anche in questo caso, quindi, l'accentramento non facilita lo sviluppo di relazioni e collaborazioni con altri soggetti della filiera.

Proseguendo nell'analisi delle strategie della cooperativa in esame, passiamo a considerare la gestione della logistica, un altro dei servizi di cui si occupa l'OPAC per tutti i propri associati.
I prodotti realizzati dai soci membri, infatti, vengono lavorati e confezionati in un unico stabilimento, presso una struttura di circa 10.000 mq suddivisa in quattro aree:

1. stoccaggio degli imballaggi e materiali per il confezionamento;
2. stoccaggio della materia prima (prodotti e celle frigo);
3. sala lavorazione e confezionamento;

4. stoccaggio e caricamento del prodotto finito con due celle frigorifere della capacità di circa 10.000 quintali.

La lavorazione e il confezionamento avvengono tramite una linea di lavorazione automatizzata composta da depalettizatore di casse automatico, defogliatore, vasca di lavaggio, spazzolatura, asciugatura, banco di selezione, calibratore a fibre ottiche e nastri trasportatori sia per il prodotto di prima che di seconda categoria.
Il prodotto di prima categoria richiesto dalla GDO viene convogliato verso le pesatrici elettroniche, successivamente viene pesato e confezionato nei pesi richiesti dalla GDO, che variano dai 0.5 kg ai 5 kg.
L'obiettivo costante di tutta l'organizzazione è quello del continuo miglioramento. Per questo è stata implementata una linea di lavorazione agrumi a fibre ottiche, capace di distinguere e quindi selezionare i frutti oltre che per calibro, anche per il colore.

La distribuzione dei prodotti offerti dall'OPAC, presenta determinate caratteristiche atipiche rispetto ai dati medi di settore, rilevandosi una netta prevalenza dei mercati esteri e del retail nel canale della GDO, in particolare:

- ✓ il 50% della produzione viene commercializzato presso i mercati esteri, soprattutto Germania, Austria e Francia. Questo è un canale di sbocco particolarmente redditizio e sviluppato, grazie anche all'appetibilità del prodotto biologico, maggiormente retribuito;
- ✓ il 47% della valore della produzione viene invece commercializzato presso la Grande Distribuzione Organizzata, che rimane il canale di sbocco nazionale più importante;
- ✓ infine, il residuo 3% viene venduto presso i mercati generali, che assolvono la funzione di valvole di sfogo. Questo canale distributivo è ormai quasi del tutto inesistente, in quanto è preferibile ricorrere ai mercati generali per non perdere la produzione, solo in situazioni particolari quali, ad esempio, un ritardo nelle consegne o un rifiuto del prodotto da parte della GDO, a causa della mancata rispondenza ad alcune caratteristiche prestabilite.

In merito alle modalità con cui vengono sviluppati i rapporti con la domanda, prevalgono sempre relazioni dirette, senza l'ausilio di installazioni presso il mercato di

sbocco o, ad esempio, uffici e stabilimenti vari all'estero. In questo ultimo caso, in particolare, OPAC decide di trattare direttamente con delle società, chiamate "buyers", che si occupano di acquistare il prodotto italiano e rivenderlo poi presso i propri mercati nazionali. Si tratta dunque di intermediari, ma con questi non viene sviluppato un rapporto di tipo duraturo o legami stabili di altro tipo: semplicemente ci si limita allo svolgimento delle singole transazioni, a seconda delle circostanze contingenti da soddisfare. Ancora una volta, non viene colta la possibilità di creare relazioni a rete, anche temporanee, che permetterebbero di meglio sfruttare il canale delle vendite estere. E per il mercato nazionale la situazione non è molto differente: non vengono infatti create nuove installazioni presso il territorio nazionale (anche perché, data la natura del prodotto fresco in questione, risulterebbe abbastanza difficile e poco redditizio). I rapporti con la GDO, così come con i mercati generali, vengono infatti gestiti direttamente dall'OPAC, senza l'ausilio di altri intermediari.

Infine, per quanto riguarda il trasporto del prodotto venduto, esso avviene tramite agenzie o affidando il servizio a privati dotati di mezzi propri, che effettuano il trasporto per conto dell'OPAC. In alcuni rari casi è il cliente stesso che provvede a sue spese a ritirare il prodotto presso il magazzino aziendale. Per la GDO ciò non avviene mai, in quanto il costo del trasporto è già incluso nel prezzo di vendita. In queste circostanze viene infatti stipulata la cosiddetta clausola "franco arrivo" (C.I.F.): il trasporto è già incluso nel prezzo della merce ed è dunque il venditore che deve attivarsi per far giungere il prodotto a destinazione, in quanto la responsabilità del trasporto stesso è a suo carico. Per le consegne all'estero, invece, vengono solitamente stabilite clausole del tipo "franco partenza" (F.O.B.): in questo caso il prezzo si intende senza trasporto e spese accessorie ed è quindi il compratore che si occupa di organizzare e pagare il ritiro presso il magazzino del venditore.

Collaborazioni e relazioni societarie

Come abbiamo già accennato, le collaborazioni della cooperativa in esame con altri soggetti esterni sono abbastanza scarse e poco sviluppate, tuttavia non del tutto assenti.
Dei legami pressoché stabili sono intrattenuti con altre aziende siracusane e catanesi per l'acquisto in pre-raccolta di quel 30% della produzione non coltivata direttamente. Si tratta sostanzialmente, anche se l'acquisto è limitato agli agrumi e alle patate, di piccole

reti di subfornitura, ovvero aggregati informali retti da contratti di compravendita che non danno vita a delle vere e proprie collaborazioni tra le aziende interessate.
Del tutto rare ed eccezionali sono invece le relazioni intraprese con aziende esterne per l'acquisto o l'importazione di ulteriore merce, necessaria a fronteggiare la propria insufficienza produttiva dovuta al verificarsi di condizioni climatiche estreme.
Allo stesso modo sono solo temporanei i legami creati con altri operatori del settore per realizzare le operazioni di confezionamento, solo nei casi in cui si verifichi la necessità di chiedere collaborazione all'esterno.
In entrambi questi ultimi due casi si tratta sempre di collaborazioni assolutamente occasionali e poco frequenti nel tempo.

Un tipo di legame che invece è stato abbastanza curato dall'azienda è quello dei consorzi. In questo caso l'ampiezza dell'attività oggetto di aggregazione riguarda combinazioni parziali, con alcune funzioni comuni delle consorziate. Alla base di queste aggregazioni, di tipo formale, sta la volontà di svolgere o disciplinare in comune operazioni o processi. Le cooperative infatti possono unirsi e dar vita ad un consorzio al fine di realizzare una struttura organizzativa comune per la disciplina o per lo svolgimento di alcune fasi delle rispettive imprese, così da garantire meglio i loro scopi mutualistici, nel rispetto di alcuni requisiti minimi. Nel caso in analisi di tratta di consorzi di tutela, che provvedono a disciplinare l'attività delle consorziate per garantire determinate caratteristiche qualitative del prodotto da tutelare.
L'OPAC fa parte di ben due consorzi di tutela. Il primo è il Consorzio "Patata tipica di Siracusa", un tipo di patata prodotta nelle aree del siracusano con un seme certificato, esente da qualsiasi manipolazione genetica. Tale Consorzio venne istituito nel settembre del 1997 e ha il compito di controllare e garantire le caratteristiche delle "patate novelle" (così viene definita la tipologia di patata tipica che si vuole tutelare), quindi la loro qualità e la loro freschezza. Il Consorzio per la tutela della patata tipica di Siracusa raccoglie l'adesione di dodici compagnie leader che lavorano nel settore, tra cui due grandi cooperative (una di queste è appunto l'OPAC), che hanno una forte presenza nella produzione e nel territorio. Il Consorzio si propone di tutelare e valorizzare la tipicità della patata di Siracusa e le sue caratteristiche salutari e qualitative; le aziende che aderiscono al consorzio, come appunto l'OPAC, garantiscono provenienza e qualità del prodotto. Lo scopo ultimo è dunque tutelare la qualità di queste patate "novelle", il cui sviluppo è determinato dalle favorevoli condizioni climatiche, così come dal terreno

adeguato e da un inverno con temperatura mite. Ecco perché tutte le aziende consorziate si trovano nei comuni di Augusta, Noto, Avola, Pachino e Siracusa: perché proprio queste sono le aree più adatte per questo tipo di produzione e dove più forte è l'interesse a mantenere il riconoscimento della qualità di questo prodotto. Infine, il Consorzio, prevede anche un regolamento di applicazione del disciplinare di produzione e i requisiti minimi da rispettare affinché al prodotto possa essere apposto il marchio registrato "Patata tipica di Siracusa". Tale marchio viene situato a fianco del marchio della compagnia produttrice e indica il rispetto del disciplinare di produzione e la tutela dell'ambiente. E' dunque un sinonimo di qualità che garantisce l'origine attraverso l'affidabilità delle aziende consorziate.

L'OPAC è anche uno dei 53 soci del "Consorzio del Limone di Siracusa", il quale non esercita attività commerciali ed ha per oggetto:

a) individuare le zone di produzione e le varietà da sottoporre a tutela, nonché vigilare affinché non siano posti in vendita con il nome "Limone di Siracusa" limoni che non ne abbiano l'origine e le caratteristiche;

b) sostenere programmi di sviluppo e di investimento nell'ambito della produzione negoziata e utilizzare gli incentivi pubblici per il raggiungimento dei propri scopi;

c) concedere ai consorziati che ne fanno richiesta, previo accertamento del rispetto delle prescrizioni del disciplinare di produzione, l'uso del marchio collettivo e della denominazione IGP e vigilare affinché i consorziati operino nel rispetto dello Statuto;

d) svolgere un'adeguata azione promozionale e pubblicitaria per diffondere la conoscenza del marchio e del prodotto da esso contrassegnato;

e) organizzare il sistema di controllo per la certificazione della qualità e della tipicità, anche attraverso l'affidamento a organismi terzi.[56]

Il Consorzio in questione ha provveduto a munirsi di un marchio collettivo di qualità, appositamente registrato presso gli organi competenti, e ha anche promosso l'istanza di riconoscimento di Indicazione Geografica Protetta (IGP) per il Limone di Siracusa.

In questo modo l'OPAC può sfruttare la collaborazione con altre aziende leader del settore per beneficiare dei vantaggi offerti dall'utilizzo di un marchio di qualità e dall'utilizzazione di una denominazione IGP per uno dei prodotti agrumicoli in cui è specializzata, ovvero il limone. La collaborazione con gli altri consorziati permette

[56] Consorzio di tutela del limone di Siracusa I.G.P.: http://www.limonedisiracusa.it

anche di vendere un prodotto il cui rispetto delle caratteristiche di qualità è garantito e la cui promozione è curata a livello centrale dal Consorzio stesso.

Questo tipo di aggregazioni interaziendali sviluppate dall'OPAC si caratterizzano per essere delle collaborazioni durature tra imprese indipendenti che traggono vantaggio dalla creazione di relazioni per la tutela della qualità del prodotto offerto. E in un mercato come quello del prodotto fresco questo è un elemento che in grado di fornire un considerevole valore aggiunto, a tal punto da stimolare aggregazioni aziendali finalizzate a supportare e sponsorizzare un prodotto di qualità.

Un altro tipo di legame interaziendale sviluppato dall'OPAC, e connesso anche ai consorzi di tutela analizzati, è quello degli accordi di filiera controllata, sempre nella logica di una politica attenta ad un prodotto di qualità che soddisfi adeguatamente il cliente. Dopo lo scoppio di numerosi e recenti scandali in campo igienico-sanitario, la GDO chiede infatti maggiori restrizioni sul prodotto controllato, al fine di tutelare il commercio e la salute del consumatore.
Con la certificazione di Filiera Controllata un organismo terzo e indipendente dichiara che il prodotto è conforme alla norma di riferimento che richiede il rispetto di due requisiti fondamentali:

- la rintracciabilità del prodotto, garantita e documentata lungo tutta la filiera e
- i requisiti igienico-sanitari, gestiti e controllati in tutte le fasi della filiera, dal campo alla tavola.

Il capo filiera (ovvero l'azienda che richiede la certificazione e che si assume la responsabilità nei confronti del consumatore) definisce un severo piano dei controlli che viene applicato al prodotto da parte di tutte le aziende appartenenti alla filiera e che viene verificato dall'Organismo di certificazione. Lo scopo finale è dunque quello di garantire l'assoluta sicurezza alimentare, permettendo al consumatore di identificare tutte le aziende coinvolte nel processo, nonché la provenienza delle materie prime, i metodi di produzione, i processi di lavorazione e le modalità di trasporto adottate.

Grazie a questi accordi tra i soggetti della filiera agrumicola, è possibile per l'OPAC ottenere il riconoscimento di qualità per i propri prodotti, dando maggior adito alla pratica della rintracciabilità, peraltro già da tempo sviluppata dall'azienda. Con gli accordi di filiera controllata viene offerto un prodotto sano, sicuro e la cui "storia" è

facilmente ricostruibile attraverso il sistema di informazioni che vengono raccolte lungo tutte le fasi di formazione del prodotto e quindi lungo tutta la filiera produttiva.
Anche in questo caso si tratta di accordi interaziendali che hanno il carattere della durabilità nel tempo e che contribuiscono a mantenere una sorta di rete stabile, per la collaborazione continuativa sul rispetto del sistema dei controlli di qualità sul prodotto.

In definitiva, possiamo affermare che le relazioni societarie sviluppate dall'OPAC sono mirate essenzialmente all'ottenimento di un prodotto di qualità e non riguardano invece fasi del processo produttivo, né distributivo. Si tratta di un tipo di legami stabili che legano l'azienda ad altri competitors del settore per disciplinare congiuntamente determinati aspetti della propria attività.
Con riferimento invece alle strategie produttive e distributive, la tipica impronta manageriale locale, scarsamente propensa ad ogni forma di cooperazione con altri soggetti, porta ad una sostanziale assenza di collaborazioni, eccezion fatta per casi sporadici e estremi dove esigenze climatiche o speciali richiedono necessariamente lo sviluppo di accordi con altri produttori. Ma si tratta solo di legami *una tantum*, non duraturi e in un certo senso dinamici, in quanto non vengono intrattenuti sistematicamente con gli stessi interlocutori, ma con soggetti diversi, a seconda della necessità e delle condizioni offerte.

Nonostante lo scarso sviluppo di collaborazioni, l'OPAC rimane un'azienda leader del settore, soprattutto a livello regionale, ma con un buon posizionamento competitivo anche a livello nazionale. Il cambiamento della *forma mentis* imprenditoriale, più propensa alle collaborazioni interaziendali, potrebbe essere una nuova sfida per l'azienda e un buon esempio per tutti gli attori regionali, nella direzione di una maggiore apertura ai vantaggi derivanti dalla cooperazione su larga scala.

CAPITOLO VI

Analisi e confronto delle realtà presentate

6.1 San Alfonso e Organizzazione di Produttori Antonino Campisi: analogie e differenze

Le due aziende analizzate, rappresentative di due scenari economici differenti, presentano diversi punti di similitudine, ma anche caratteristiche diverse, trovandosi ad operare in contesti nazionali non del tutto affini.
Risulta allora interessante individuare le analogie tra le due aziende, risalendo alle cause di tali aspetti comuni e cercando di spiegare anche la presenza di scelte divergenti in merito ad alcuni aspetti dell'organizzazione aziendale.

Con riferimento alla realtà spagnola, il modello di cooperativa agraria che si sta sviluppando attualmente nella provincia di Castellón è quello di un'azienda di grandi dimensioni, specializzata nel proprio settore e alleata con altre aziende della filiera per giungere nel migliore dei modi al consumatore finale.[57] Si sta dunque creando un cooperativismo agrario integrale, con attività molto diversificate e con una strategia volta a trasferire o condividere affari con imprese di grandi dimensioni e maggiormente specializzate.
L'esempio di un tale cooperativismo è rappresentato proprio dalla cooperativa agrumicola San Alfonso di Betxì, che ha deciso di creare un grande gruppo al fine di diversificare l'attività e rispondere alla crisi generale che ha causato un calo evidente nella redditività del settore agricolo. Per tal motivo, si è deciso appunto di costituire un grande gruppo che operasse negli ambiti più svariati, non vincolati a quello dell'agricoltura: dalla logistica, al settore chimico, a quello immobiliare. All'interno di questo insieme di attività diversificate, la San Alfonso si dedica esclusivamente al suo originario core business, ovvero la produzione e commercializzazione di agrumi, che rimane la sua specializzazione. In questo senso è possibile allora evidenziare una strategia di sviluppo, a livello di gruppo aziendale, che mira alla diversificazione del prodotto su larga scala, ma che al tempo stesso permette alle singole imprese di dedicarsi con maggior attenzione alla gestione della propria attività.

[57] Antonio Luque, Las cooperativas agrarias de Castellón apuestan por las alianzas, Valencia, 2008.

La strategia di sviluppo aziendale seguita dalla San Alfonso si è diretta inoltre nella direzione dell'espansione dimensionale, con la realizzazione di diverse installazioni produttive dislocate sul territorio. Tali distaccamenti sono stati realizzati in modo da riprodurre fedelmente le caratteristiche della sede centrale di Betxì (da cui ricevono le direttive), rimanendo comunque autonome e autosufficienti.
In generale, allora, si è trattato di una politica di sviluppo che ha permesso l'istituzione di collaborazioni sia con altri operatori dello stesso settore agrumicolo (associatisi appunto in un'unica cooperativa), che, soprattutto, con altre aziende operanti in settori differenti da quello agricolo, ma che possono comunque apportare un contributo significativo alla catena del valore del prodotto finale offerto al consumatore. Il comparto chimico e il settore logistico, in cui si trova ad operare il gruppo San Alfonso, permettono infatti di offrire un servizio specializzato in termini di, rispettivamente, fitofarmaci e organizzazione dei flussi di merce fino alla consegna al cliente. Tutto ciò contribuisce dunque a realizzare un prodotto finale con un elevato valore aggiunto.

Dall'altro lato, l'Organizzazione di Produttori Antonino Campisi (OPAC) ha deciso invece di attuare una strategia di sviluppo più contenuta, mirante alla diversificazione dei prodotti, ma rimanendo nell'ambito del settore ortofrutticolo. Oltre alla specializzazione nella produzione e commercializzazione di agrumi, l'OPAC ha infatti deciso di allargare la propria offerta estendendola anche ad altri ortaggi quali la patata, il pomodoro e altre specialità che potessero ben adattarsi alle condizioni climatiche e di terreno disponibili.
In questo senso, dunque, lo sviluppo di collaborazioni con altre aziende è stato assai limitato o, meglio, quasi del tutto assente. Eccezion fatta per la collaborazione tra gli stessi soci cooperatori, i legami con aziende esterne sono scarsi e sporadici, configurandosi spesso come rapporti occasionali per l'espletamento di singoli affari.

Oltre a questa divergenza nel modo di organizzare l'attività, un'altra differenza riguarda l'impostazione della politica di diversificazione dei mercati. L'OPAC, infatti, dedica ben il 50% della propria produzione alla commercializzazione nei paesi esteri, mentre, per la cooperativa San Alfonso, il mercato interno spagnolo rimane il principale canale di sbocco delle proprie vendite, nonostante vengano comunque intrattenuti dei rapporti con l'estero. Un punto che invece accomuna le due aziende è il fatto di curare direttamente le vendite estere, quando possibile, o di servirsi di agenti o intermediari

vari per realizzare le transazioni. In entrambi i casi infatti, non si dispone di installazioni dirette al di fuori del territorio nazionale, ma si preferisce curare le vendite con Paesi terzi, avvalendosi del supporto di operatori in ciò specializzati e che operano *in loco*.

Rimanendo nell'ambito delle similitudini, le due aziende hanno entrambe sviluppato delle reti di subfornitura per fronteggiare le esigenze della domanda. Da una parte la cooperativa spagnola ricorre all'importazione dall'estero della quantità di produzione che non riesce a realizzare direttamente e, dall'altra parte, la cooperativa italiana acquista sistematicamente in pre-raccolta, presso aziende delle province siciliane limitrofe, il 30% della produzione destinata alla lavorazione. Questo è un tipo di aggregazione informale che è stato sviluppato nelle due realtà e che si risolve nella realizzazione di contratti di compravendita che non danno vita a delle effettive collaborazioni tra le aziende, ma che risponde alle esigenze di una produzione flessibile.

Le due aziende, inoltre, sono simili anche nella definizione delle variabili organizzative, spinte dalle stesse esigenze e caratteristiche del comparto agrumicolo. Viene infatti adottato uno stile decisionale prevalentemente autoritario, dal momento che scarsi sarebbero i risultati attesi da metodologie alternative quali, ad esempio, la tecnica del brainstorming. Quest'ultimo, consistente nell'adozione di decisioni di gruppo coinvolgenti tutti i lavoratori, sarebbe un'opportunità per stimolare nuove collaborazioni interne ed esterne all'azienda, ma, date le peculiarità del processo produttivo e del prodotto stesso, ben poche sono le aspettative di giungere a cambiamenti gestionali significativi. Ecco perché la gestione e il coordinamento delle cooperative in analisi sono affidati ad un ristretto organo direttivo: il Consiglio di Amministrazione nel caso italiano (peraltro espressione della maggioranza del capitale sociale, ovvero l'originaria direzione familiare dell'azienda capostipite) e il Consejo Recto nel caso spagnolo.

Sempre all'interno dell'organizzazione aziendale, prevale nelle due cooperative una suddivisione del lavoro di tipo plurifunzionale e gerarchico, dove tuttavia è presente una certa collaborazione tra i diversi organi che interagiscono attivamente e costruttivamente tra di loro per un miglior e sinergico svolgimento delle proprie mansioni, grazie anche alla presenza di organi di staff a servizio di tutto il personale.

Analizzando gli organigrammi delle due aziende, si nota che viene prestata molta attenzione al ruolo della qualità, per la cui funzione vengono predisposti: nell'azienda spagnola, un intero dipartimento che presiede tutti gli altri e, in quella italiana, la direzione di un responsabile gerarchicamente sovraordinato a tutti gli altri livelli. L'obiettivo finale è quello di offrire un prodotto fresco di qualità che soddisfi il consumatore e le strategie seguite a tal fine sono articolate in modo differente.

La San Alfonso imposta la propria politica della qualità nella definizione di linee direttrici e mezzi necessari al raggiungimento degli obiettivi, basati sul lavoro di squadra e sull'incorporazione della qualità all'interno del lavoro svolto. L'intero sistema poggia su una preventiva pianificazione e successivo controllo di tutti i processi e sul principio cardine per cui la qualità è ottenibile solo con la collaborazione e il coinvolgimento di tutti i membri dell'azienda. Si tratta di una visione esaltativa dell'aggregazione e cooperazione interna per il miglior raggiungimento dell'obiettivo comune. Il risultato ottenuto è lo sviluppo di una forte coesione interna e di collaborazioni intraziendali che permettono di ottenere i risultati prefissati dalla politica di qualità.

Un approccio di più ampio respiro e più aperto alla collaborazione con soggetti esterni è invece quello seguito dall'OPAC, che punta allo sviluppo della qualità dei prodotti tipici, certificata da enti esterni. La politica seguita in questo caso è infatti quella di aggregarsi con i propri concorrenti in Consorzi per la tutela di prodotti di alta qualità: tali strutture organizzative consentono ai propri associati di utilizzare dei marchi collettivi di qualità, che garantiscono il rispetto dei requisiti di tracciabilità e di igiene stabiliti dalla legge, nonché la provenienza del prodotto stesso. In particolare, quello dei consorzi è un tipo di aggregazione formale che permette agli associati di disciplinare unitariamente alcune fasi comuni del proprio processo produttivo, così da assicurare il rispetto dei requisiti minimi sopra citati, a garanzia della qualità del prodotto.
Sempre sfruttando l'organizzazione consortile, è possibile per le consorziate utilizzare denominazioni di origine protetta, che permettono di distinguere il prodotto da tutti gli altri di diversa provenienza.
L'OPAC sviluppa anche collaborazioni con gli altri operatori della filiera produttiva, al fine di ottenere per i propri prodotti la certificazione di "Filiera Controllata" (attribuita da organismi terzi, legalmente riconosciuti).

Tutto questo interesse per i riconoscimenti esterni della qualità dei prodotti deriva anche dalla necessità di rispettare le previsioni normative italiane sull'utilizzo dei prodotti fitosanitari e dei fitofarmaci, norme decisamente più restrittive rispetto ad altre legislazioni nazionali, come ad esempio quella spagnola. Ecco come il contesto ambientale, in questo caso strettamente normativo, può influenzare il grado di collaborazioni sviluppate dall'OPAC per far sì che il proprio prodotto possa competere con quello estero (esteticamente più appetibile), grazie alle certificazioni di qualità e ai marchi collettivi concessi da organismi quali i Consorzi di tutela.

In definitiva, possiamo constatare che queste due grandi aziende hanno sviluppato una diversa rete di relazioni con gli altri attori dell'ambiente economico in cui operano.
Da un lato, abbiamo una cooperativa spagnola che ha costituito una sorta di "rete dinamica" con fornitori nazionali e internazionali, collaboratori locali e intermediari incaricati della vendita dei prodotti oltreconfine. Questa rete si caratterizza per la mutevolezza dei soggetti con cui vengono stabilite le relazioni: non c'è costanza di rapporti tra i soggetti della rete e l'impresa centrale. Le diverse aziende sono infatti indipendenti e collegate tra loro solo in prospettiva di breve termine. Ciò permette di soddisfare al meglio le esigenze di specializzazione e flessibilità dell'azienda centrale, che riesce attraverso questa costellazione a competere in un mercato sempre mutevole.
Dall'altro lato, abbiamo invece una cooperativa italiana, operante in Sicilia, che vuole sfruttare il valore aggiunto e la qualità dei propri prodotti tipici, ma che al tempo stesso è espressione di una diffusa e caratteristica imprenditorialità regionale, non molto aperta a forme di collaborazione e cooperazione con altre aziende del settore. Si tratta di un'impronta manageriale di fondo che porta così alla quasi totale assenza di rapporti stabili con l'esterno. L'intero processo è accentrato e ci si limita a intrattenere relazioni con l'esterno solo in casi rari e di estrema necessità per fronteggiare le esigenze di produzione o le avverse condizioni ambientali. L'unica forma di aggregazione, seppur parziale, sviluppata dall'azienda analizzata è quella dell'associazione in Consorzi con le altre principali aziende leader del comparto, al fine di tutelare e promuovere la conoscenza e la vendita di prodotti tipici di qualità. Per il resto, viene tutto gestito internamente, senza l'ausilio di collaborazioni esterne.

6.2 Scenario spagnolo e italiano a confronto: i vantaggi della collaborazione

L'offerta ortofrutticola in generale, e quella agrumicola in particolare, per la stagionalità propria delle produzioni e per la peculiare natura del prodotto, ha da sempre presentato come caratteristica principale un grande livello di atomizzazione e, come conseguenza, una mancanza di adeguata organizzazione di tipo economico.
La concentrazione della domanda è il problema più importante con cui si fronteggiano le Organizzazioni di Produttori nel processo di commercializzazione. Per lottare contro di esso sarebbe necessario concentrare l'offerta. Tuttavia, non si stanno realizzando le aspettative sul riconoscimento delle nuove organizzazioni, dal momento che, tanto a livello comunitario, quanto a quello italiano, spagnolo e della Comunità Valenciana, il grado di produzione concentrato in mano delle OP si situa intorno al 40% del totale della produzione commercializzata, lontano dunque dall'obiettivo comunitario fissato ad un valore del 60%.

L'analisi condotta sullo scenario spagnolo offre come risultato la constatazione che, nella scelta sull'adesione o meno ad una Organizzazione di Produttori, i fattori più stimati dal produttore agrario e che gli commisurano la massima utilità sono i costi di commercializzazione bassi, indipendentemente da altri fattori come le quote di entrata, la formula giuridica, la permanenza obbligatoria nell'organizzazione, o la percentuale di operazioni con terzi.
A livello generale, le Organizzazioni di Produttori ortofrutticoli spagnole attualmente riconosciute sono di piccole dimensioni. Ciò comporta una ripercussione importante sui costi di commercializzazione che devono essere sopportati da quantità vendute relativamente modeste. Si deduce dunque che, includendo insieme a quelli di commercializzazione anche i costi della raccolta, queste spese possono arrivare fino un 40% degli introiti ottenuti dalla vendita dei prodotti. Oltre ai costi del processo di commercializzazione, l'incorporazione in un'Organizzazione di Produttori comporta ulteriori esborsi impliciti, come le quote di entrata per acquisire la condizione di socio, i costi per il mantenimento di una struttura organizzativa, i costi di assistenza tecnica e

quelli di controllo dell'organizzazione e dell'adeguata gestione delle sovvenzioni ricevute.[58]

Le cause fondamentali della mancata affiliazione generale da parte dei produttori spagnoli dovrebbero pertanto cercarsi nel fatto che le OP, nella loro configurazione attuale, non soddisfano le aspettative di redditività di un produttore che, inoltre, diffida della collettiva gestione commerciale, la considera inefficace e crede che lo pregiudicherà economicamente.

Il settore ortofrutticolo comunitario, all'interno del quale quello spagnolo e della Comunità Valenciana in particolare sono leader indiscussi, è competitivo. Infatti, la rendita del produttore ortofrutticolo proviene fondamentalmente dal mercato, dal momento che l'Organizzazione Comune di Mercato degli ortofrutticoli non contempla sovvenzioni dirette come, ad esempio, pagamenti compensativi. E' possibile allora considerare che i meccanismi di aiuti previsti nell'OCM, non costituendo propriamente delle entrate per il produttore, compiranno solo indirettamente la funzione di ribassare i costi del processo di commercializzazione.

Di conseguenza, le basse cifre di affiliazione raggiunte portano a concludere che: le sovvenzioni dell'OCM nella sua configurazione attuale non sono sufficienti a compensare la mancanza di risultati ottenuti dal singolo imprenditore agricolo attraverso la commercializzazione per mezzo delle Organizzazioni di Produttori. Il produttore preferisce dunque continuare a non associarsi, soprattutto se esiste un modello alternativo, come ad esempio quello degli operatori commerciali privati, all'interno del quale non è necessario sopportare le spese supplementari di commercializzazione nelle quali invece incorrono le OP.

La conclusione finale, stando almeno alle caratteristiche riscontrate nel mercato spagnolo, è che: se si vuole fomentare la concentrazione dell'offerta e la commercializzazione in comune nel settore ortofrutticolo, gli aiuti dell'OCM dovrebbero essere organizzati in maniera differente e, in ogni caso, essere più elevati perché, diversamente, il produttore si vede penalizzato proprio dal sistema di commercializzazione che la OCM promuove.

[58] J. Ferrer, Las OPFH de la Comunidad Valenciana. Un analisis socio-economico, Università Politecnica di Valencia, 2003.

Con riferimento allo scenario italiano, il grado di concentrazione dell'offerta raggiunto attraverso le Organizzazioni di Produttori è anch'esso ben lontano dagli obiettivi fissati a livello comunitario, ma, a differenza del caso spagnolo, l'associazionismo tra produttori è assai limitato, configurando una situazione di polverizzazione del tessuto aziendale nazionale.
In generale, diversi sono i punti di debolezza dell'agrumicoltura italiana, che coinvolgono tutti i soggetti della filiera (produttori, trasformatori, commercianti, trasportatori) e che sono così sintetizzabili:

- ridotta dimensione aziendale con eccessiva polverizzazione delle strutture produttive tale da determinare scarsa competitività;
- limitato associazionismo tra produttori (in forte contrasto con il caso spagnolo);
- scarso raccordo con l'industria di trasformazione;
- carente organizzazione della rete commerciale;
- difficoltà nei trasporti a causa della perifericità delle zone di produzione vocate.

Con riferimento alla Sicilia, in particolare, ai suddetti punti di debolezza se ne aggiungono altri, quali:

- la difficoltà di reclutamento della manodopera (in particolare quella specializzata relativa alla potatura);
- l'elevata età media degli agrumeti (soprattutto nella parte occidentale dell'isola);
- la scarsa presenza di giovani imprenditori;
- l'esistenza di agrumeti caratterizzati da diffuse fitopatie che rendono maggiormente difficoltoso l'ottenimento di produzioni di qualità.[59]

E' da rilevare tuttavia che, pur in presenza di tendenze generalmente negative del mercato agrumario, è stato evidenziato un dinamismo degli agrumicoltori italiani, attestato da incisivi processi di reimpianto e riconversione di vecchi agrumeti le cui coltivazioni mostrano un consumo progressivamente marginale. Tale dinamismo si configura così come la risposta ai cambiamenti del mercato sempre più competitivo e globalizzato.

[59] CORERAS, 2007, E. Florio: Produzioni e scambi commerciali delle principali produzioni mediterranee dell'UE, pag. 59.

Nel complesso, c'è da tener presente anche che i processi di rinnovamento dell'agrumicoltura nazionale e siciliana sono profondamente influenzati dalle disomogeneità territoriali, dovute a differenze climatiche ed economiche (diverso livello di onerosità dell'approvvigionamento idrico), che determinano talora posizioni di marginalità o extramarginalità economica, generando fenomeni di abbandono delle colture.

Le opportunità che si presentano allora per il comparto agrumicolo nazionale sono essenzialmente riconducibili:

- ✓ alla diffusione di produzioni provenienti da agricoltura biologica tale da coprire la richiesta dei mercati;
- ✓ al rilancio del consumo del prodotto fresco;
- ✓ alla possibilità per gli agrumi di Sicilia di realizzare campagne di promozione e di informazione cofinanziate dall'Unione Europea.

Oltre alle predette possibilità, va anche ricordata la situazione congiunturale favorevole per il mercato di molti derivati agrumari e le opportunità fornite dai sostegni previsti dalla Politica Agricola Comune, tali da ridare nuovo slancio al comparto, nell'ottica di una ristrutturazione dell'agrumicoltura siciliana in termini di qualità delle produzioni e di miglioramento delle tecniche connesse alla coltivazione, alla trasformazione e alla commercializzazione del prodotto.
Inoltre, nelle fasi di trasformazione e commercializzazione le opportunità sono fornite anche: dalla possibilità di differenziare le arance rosse sul mercato nazionale ed estero grazie al riconoscimento comunitario IGP; dalla valorizzazione delle produzioni attraverso la trasformazione in succhi e derivati agrumari (succhi freschi, bevande alcoliche, ecc..); nonché dalla creazione di un marchio come "prodotti di Sicilia" che sponsorizzi le diverse specie agrumicole prodotte nell'isola.

A livello nazionale, rimangono tuttavia ancora insolute annose questioni strutturali che hanno inciso profondamente nella perdita di competitività internazionale delle produzioni agricole italiane. Il chiaro riferimento è alla scarsa concentrazione dell'offerta per l'esportazione, a causa della presenza di un numero eccessivo di operatori, peraltro di piccole dimensioni. Il fenomeno del nanismo è un tema ricorrente della debolezza italiana, ormai meta di conquista di grandi investitori esteri in campo commerciale, sia sul territorio italiano che nei paesi limitrofi. L'assenza di grandi catene

distributive italiane operanti sul territorio estero (anche solo al di là dei confini nazionali) impedisce di usufruire di una rete di vendita preferenziale, in grado di veicolare il prodotto italiano a livello internazionale.[60]

Per quanto riguarda la concorrenza interna, sul mercato italiano la competizione è elevata in conseguenza di:

- contrazione del mercato, a causa della riduzione dei consumi del prodotto fresco;
- elevata polverizzazione della struttura produttiva, che non permette il raggiungimento di dimensioni economicamente efficienti e lo sfruttamento di economie di scala;
- coesistenza di strutture produttive caratterizzate da un differente livello di aggregazione in cooperative ed OP, che implica approcci diversi al mercato;
- difficoltà di internazionalizzazione a causa di criticità logistiche, finanziarie e per ritardi legislativi che determinano problemi per l'esportazione.

Ed è proprio su questo ultimo punto, ovvero sul processo di internazionalizzazione, che dovrebbero puntare le aziende italiane per raggiungere un adeguato posizionamento nei tradizionali mercati di sbocco europei o per penetrare in quelli dove esistono elevate potenzialità di espansione.
Un ruolo chiave nell'internazionalizzazione delle imprese italiane sarebbe allora rappresentato dalla capacità di aggregazione dell'offerta, considerate le richieste degli importatori o della distribuzione locale rispetto a: massa critica; costanza nelle spedizioni; ampiezza di gamma e del calendario di fornitura; standardizzazione dei prodotti. Ma, come delineato in precedenza, gli strumenti ad oggi adottati sembrano non favorire ancora sufficientemente quel livello di aggregazione dell'offerta ottimale sotto vari aspetti.

Guardando sempre ai mercati d'oltreconfine, gli operatori italiani potrebbero inoltre sviluppare varie forme di integrazione con le imprese mediterranee (egiziane, turche, greche, ecc..), in quanto da tali collaborazioni trarrebbero diversi vantaggi, tra i quali:

[60] Cristina Chirico, 2006, Dalla concorrenza alla complementarietà: l'internazionalizzazione del sistema agricolo italiano nel Mediterraneo.

- aumento della massa critica anche in periodi alternativi rispetto al calendario di produzione italiano e possibilità di approvvigionamento costante dei canali distributivi internazionali (caratteristica ritenuta fondamentale dalla Grande Distribuzione Organizzata nella scelta dei fornitori di prodotto fresco);
- ampliamento della gamma dei prodotti ortofrutticoli per i mercati esteri.

D'altro canto, anche per i paesi del Mediterraneo l'interazione con le imprese italiane risulterebbe fruttuosa, in quanto fornirebbe il necessario apporto tecnologico, un'adeguata formazione e specializzazione degli addetti, una sana ristrutturazione delle aziende agricole e l'adeguamento dei processi produttivi ai parametri qualitativi europei.

Tornando all'analisi dell'organizzazione generale delle aziende agrumicole italiane, appare doveroso soffermarsi anche sul sistema di relazioni societarie sviluppato dalle aziende stesse, ovvero sulla dimensione e complessità della rete di relazioni in cui sono inserite le singole imprese.
A tal proposito, si rileva come vi sia una netta sproporzione fra il numero di Organizzazioni di Produttori che partecipano ad Associazioni di Produttori o a società di dimensioni più ampie ed il numero di OP con società affiliate, gerarchicamente subordinate. La logica prevalente sembra essere quella della struttura gerarchico-funzionale, più che quella della struttura a rete di imprese. Non vengono infatti sviluppati legami con altre società della filiera produttiva, ma ci si limita ad intrattenere rapporti con soggetti gerarchicamente subordinati. Tuttavia, è opportuno sottolineare come solo in pochi casi le OP italiane abbiano dimensioni e risorse finanziarie adeguate ad affrontare mercati sempre più competitivi e globalizzati. Un infittimento ed un rafforzamento delle relazioni societarie "a monte" potrebbe allora essere di grande aiuto.

Le Organizzazioni di Produttori italiane inoltre sembrano non rispettare le finalità comunitarie per cui sono state promosse. Esse, pur avendo consentito la concentrazione di una parte dell'offerta agrumicola nazionale e regionale, come auspicato da molti decenni dai ricercatori e dai tecnici in relazione anche alla spiccata polverizzazione delle aziende agrumicole, sono spesso relegate al ruolo di intermediarie tra i produttori e le imprese di trasformazione, senza avere la capacità di fornire quei servizi necessari

alla valorizzazione e commercializzazione del prodotto fresco sui mercati nazionali ed esteri.
Le OP, quindi, dovrebbero sviluppare maggiormente le loro funzioni imprenditoriali, nonché intraprendere iniziative di aggregazione in livelli di associazione superiore, usufruendo in tal modo di sinergie sicuramente più funzionali alle attuali esigenze di mercato.

In conclusione, facendo un confronto sintetico sugli scenari presentati, è possibile evidenziare i risultati principali dell'analisi.
Innanzitutto, si è rilevato che in entrambi i casi il livello di aggregazione dell'offerta raggiunto per mezzo delle OP non è ancora adeguato a fronteggiare l'elevato potere di mercato della domanda di prodotti ortofrutticoli (la quale risulta essere molto concentrata).
Di conseguenza, studiando le modalità di intervento per modificare le tendenze in atto, è emersa una differenza sostanziale tra i due contesti: nel caso spagnolo bisognerebbe reimpostare gli incentivi che rendono conveniente per i produttori la scelta di aggregarsi in OP; nel caso italiano, invece, oltre a stimolare maggiormente l'associazionismo tra produttori (ad oggi molto scarso), sarebbe opportuno reindirizzare l'attuale attività delle OP, orientandola primariamente verso la valorizzazione e commercializzazione dei prodotti agrumicoli e distogliendola dall'esclusiva e mera intermediazione svolta nei confronti dell'industria di trasformazione.

Solo così facendo sarebbe possibile far sì che i principali paesi europei produttori di agrumi, ovvero Spagna e Italia, soddisfino le previsioni comunitarie, promuovendo quel livello di concentrazione e collaborazioni aziendali in grado di riequilibrare e rendere adeguatamente competitivo il mercato ortofrutticolo europeo.

Conclusioni

Analizzare il grado di concentrazione dell'offerta agrumicola e la tipologia di collaborazioni inter-intraziendali presenti nei principali paesi produttori d'Europa è stato l'obiettivo del presente lavoro.
I mezzi utilizzati nell'analisi sono stati quelli della raccolta dei dati settoriali nazionali, reperiti attraverso le fonti ufficiali e i documenti delle riviste specializzate. Inoltre, per l'analisi empirica sono stati utilizzati dei questionari sottoposti ai dirigenti delle due aziende prese a riferimento e sviluppati sulla base dei diversi punti che si intendevano esaminare con riguardo alle variabili organizzative e alle scelte strategiche, nonché ai loro riflessi in termini di influenza sul grado di collaborazione con altre aziende del settore.

Il problema principale da cui si è partiti è l'elevata concentrazione dal lato della domanda nel processo di commercializzazione di prodotti agrumicoli. La soluzione ideale, sostenuta anche dall'Unione Europea, sarebbe quella di concentrare l'offerta attraverso la promozione dell'associazionismo tra produttori in Organizzazioni di Produttori. Dal momento che il settore preso in esame è quello agrumicolo sono stati analizzati gli scenari presenti a livello generale in Spagna e in Italia, ovvero i paesi leader nella commercializzazione di tali prodotti e sono state poi analizzate due aziende, rappresentative dei differenti contesti, traendone le seguenti considerazioni finali.

In Spagna il livello di produzione concentrato attraverso le Organizzazioni di Produttori ortofrutticoli è del 40% rispetto al totale della produzione commercializzata, ben lontano dall'obiettivo del 60% auspicato in sede comunitaria.
Le Organizzazioni di Produttori ortofrutticoli spagnoli ad oggi riconosciute sono di piccole dimensioni. Ciò si ripercuote sui costi di commercializzazione che saranno dunque sopportati da quantità vendute modeste. Le cause della mancata affiliazione generale da parte dei produttori spagnoli dovrebbero pertanto cercarsi nel fatto che le Op, così come attualmente configurate, non soddisfano le aspettative di redditività dei produttori che peraltro diffidano della collettiva gestione commerciale, considerandola inefficace ed economicamente pregiudicante. Il produttore preferisce non associarsi

soprattutto se esiste un modello alternativo di commercializzazione, che gli permette di non sopportare le spese supplementari in cui invece incorrono le Organizzazioni di Produttori.

In Italia invece, a differenza del caso spagnolo, l'associazionismo tra produttori è assai limitato e la dimensione aziendale prevalente è modesta, configurandosi così una situazione di eccessiva polverizzazione delle strutture produttive. Inoltre, le Organizzazioni di Produttori (OP) sembrano non rispettare le finalità per cui sono state promosse (ovvero: concentrare l'offerta, ridurre i costi di produzione e commercializzazione e aumentare la capacità di negoziazione nei mercati), assumendo spesso il ruolo di intermediarie tra i produttori e le imprese di trasformazione.

In conclusione, in entrambi i contesti il livello di aggregazione dell'offerta non è ancora sufficientemente adeguato a fronteggiare il potere di mercato della domanda. Bisognerebbe allora reimpostare gli incentivi all'aggregazione in OP per i produttori spagnoli e, oltre a ciò, reindirizzare anche l'attività delle OP italiane verso la valorizzazione e commercializzazione dei prodotti agrumicoli, anziché verso la mera intermediazione.

Per quanto riguarda le forme di collaborazione tra produttori, significativa è stata l'analisi delle due aziende esaminate. Entrambe presentano la forma giuridica della società cooperativa e tendono a non sviluppare relazioni fisse e stabili con l'esterno, ma esistono anche delle differenze.
La cooperativa spagnola San Alfonso di Betxì, ad esempio, tende a sviluppare in prevalenza "reti di collaborazioni dinamiche", ovvero aggregazioni informali e mutevoli in cui non c'è costanza di rapporti con i soggetti con cui vengono intraprese le relazioni. Tale rete nasce dalla necessità di rispondere alle esigenze di produzione flessibile e viene sviluppata attraverso reti di subfornitura con aziende locali ed estere per l'importazione della quota di produzione necessaria a fronteggiare la domanda e non prodotta internamente.
La cooperativa italiana invece, ovvero l'Organizzazione di Produttori Antonino Campisi di Siracusa, sviluppa le proprie collaborazioni con soggetti esterni principalmente per sfruttare marchi collettivi di qualità che identifichino la tipicità del prodotto. In questo caso si tratta di Consorzi di tutela, ovvero aggregazioni formali, stabili e durature.

Questa è l’unica forma di collaborazione interaziendale stabile riscontrata nella cooperativa in esame.

In entrambi i casi, comunque, si tratta di Organizzazioni di Produttori, ovvero la forma organizzativa che costituisce la principale tipologia di collaborazione tra i singoli produttori agricoli, i quali diversamente non vedrebbero adeguatamente valorizzata la loro produzione, data la competitività del mercato e l’elevato potere contrattuale dal lato della domanda.

Bibliografia

AGROPLAN, *Manuale di formazione professionale:Organizzazioni di Produttori (mutua assistenza tra produttori agricoli).*

AGUGLIA L., CARILLO F., MADAU F.A., PERITO M.A., *La commercializzazione degli agrumi freschi e trasformati, Quaderno agrumi n.3,* 2002.

ANDREI P., AZZALI S., BISASCHI A., FELLEGARA A.M., *Le aggregazioni di impresa,* Giuffré, Milano, 1999.

CAPELLA SAN AGUSTÍN M., *Concentracion de empresas y consolidacion de balances,* Editorial Hispano Europea, Barcellona, 1975.

CHIRICO C., *Dalla concorrenza alla complementarietà: l'internazionalizzazione del sistema agricolo italiano nel Mediterraneo,* Roma, 2006.

CORERAS, *La filiera ortofrutticola in Sicilia,* 2005.

CORERAS, *Politiche agricole per le principali produzioni mediterranee e analisi delle produzioni e scambi commerciali delle principali produzioni mediterranee nei paesi dell'Unione Europea,* Catania, 2007.

CORERAS, *Un'analisi dell'organizzazione del comparto agrumicolo con particolare riguardo ai rapporti delle imprese produttive con l'industria di trasformazione e il mercato,* 2004.

DIARIO OFICIAL DE LA UNION EUROPEA, *La eficacia de la ayuda comunitaria a los programas operativos en favor de los productores de frutas y hortalizas,* 2006.

FERRER ARRANZ J. M., *Las organizaciones de productores de furtas y hortalizas (OPFH) de la Comunidad Valenciana: Un análisis socioeconómico,* Università Politecnica di Valencia, 2003.

GRUPO ECONOMIA INTERNACIONAL, *Organizaciones de productores y el sector de frutas y hortalizas,* Università Politecnica di Valencia, 2008.

INEA, *Il rapporto delle imprese agrumicole con il sistema creditizio, Quaderno degli agrumi n.11, 2002.*

INEA, *Rapporto di valutazione dell'OCM ortofrutta,* 2002.

INEA, *Strumenti trasversali per la competitività delle imprese del settore agrumicolo,* 2006.

ISMEA, *Agrumi: report economico finanziario,* 2008.

JULIA' IGUAL J.F., *Las organizaciones y agrupaciones de productores agrarios en España y la CEE: Aspectos contables y fiscales,* Università Politecnica di Valencia, 2000.

LUQUE A., *Las cooperativas agrarias de Catellón apuestan por las alianzas,* Valencia, 2008.

PARISI M., *L'ortofrutta nell'Unione Europea,* 2003.

SERVER IZQUIERDO R. J., *Los fondos operativos de las organizaciones de productores en la nueva Organización Común de Mercados de frutas y hortalizas,* Università Politecnica di Valencia, 1997.

SERVER IZQUIERDO R. J., *Las cooperativas cómo base empresarial de las organizaciones y agrupaciones de productores agrarios en la CEE:: análisis contable, financiero y fiscal, (especial referencia a las O.P.F.H. de la Comunidad Valenciana),* Università Politecnica di Valencia, 2000.

SCUDERI A., *La revisione dell'OCM ortofrutta: la svolta per le produzioni agrumicole,* 2007.

Sitografia

Consorzio di tutela del limone di Siracusa I.G.P.: http://www.limonedisiracusa.it

Cooperativa San Alfonso di Betxì: http://www.sanalf.com

Organizzazione di Produttori Antonino Campisi di Siracusa: http://www.campisi.it

Portale dell'Assessorato Agricoltura della Regione Emilia Romagna: http://ermesagricoltura.it

Unione nazionale tra le Organizzazioni di Produttori Ortofrutticoli Agrumari e di Frutta in guscio: http://www.unaproa.com