

COOPERAZIONE VITIVINICOLA, PROCESSI DI CONCENTRAZIONE AZIENDALE E NUOVE RETI DI IMPRESA NEL DISTRETTO VENETO DEL VINO

Luca S. RIZZO¹, Vittorio BONUZZI²

1 Università di Trieste - Centro di Eccellenza per la Ricerca in TeleGeomatica, Piazzale Europa 1, 34127, Trieste.

2 Università di Verona, Via dell'Artigliere 8, 37129, Verona.

Luca S. Rizzo in accordo con V. Bonuzzi ha impostato la ricerca e scritto il contributo. Con Vittorio Bonuzzi, per la sua esperienza operativa nel settore della cooperazione, vi sono stati colloqui importanti sui temi chiave delle problematiche affrontate nella studio e a lui è dovuta parte dell'informazione alla base del quadro di riferimento del 2005.

SOMMARIO

La ricerca (di natura qualitativa) ha esaminato il comparto viti-vinicolo del Veneto occidentale, focalizzando l'attenzione sul mondo cooperativo in considerazione del fatto che alla forma di impresa cooperativa va ricondotta la maggior parte di prodotto (vino) immesso sul mercato. Il lavoro sul campo ha messo in evidenza come stiano emergendo modalità nuove sia di investimento sia di specializzazione/divisione del lavoro, che dimostrano integrazione tra imprese, esprimono radicamento territoriale e incorporano nel valore del prodotto riferimenti identitari che costituiscono parte integrante del vantaggio competitivo. La ricerca ha messo in luce processi che portano ad un aumento dimensionale delle aziende cooperative, ad un cambiamento degli assetti proprietari, ad un possibile costituirsi di gruppi, alla costruzione di una rete estesa su territori che coprono più province; una rete che raggiunge i mercati internazionali. A ritmo accelerato, assistiamo a trasformazioni che vanno propagandosi e che andrebbero lette per fasi di sviluppo da quando sono nate ad oggi. Dal 2000, nel Veneto occidentale le strategie delle imprese cooperative parlano: 1) di processi di fusione/acquisizione/incorporazione tra cooperative; 2) di integrazione con cantine private per divisione di fasi produttive e di commercializzazione; 3) di un complessificarsi delle strategie di impresa. Quanto descritto porta, da un lato, ad un consolidamento dello sviluppo rurale e, dall'altro, allo sbocco nella grande distribuzione (italiana e straniera).

1. Introduzione

1.1 Contesto per le cooperative vitivinicole: la pmi in una prospettiva evolutiva.

In Italia la piccola e media impresa gioca un ruolo importante. È cresciuta negli spazi lasciati liberi dalla grande, che mai è riuscita a imporsi completamente come modello organizzativo dominante. Il paese per un certo periodo è stato visto come in grado di proporre un modello di sviluppo alternativo, che aveva i suoi punti di forza nel “piccolo e bello”, nei legami spontanei distrettuali, nello sviluppo locale e nell'*embeddedness* (Becattini, 1998; Trigilia, 2001). La piccola e media impresa ha permesso alla grande – dedita per lo più alla produzione di massa - di avere a disposizione varietà e flessibilità, due elementi necessari che essa non era in grado di generare in modo autonomo. Al tempo stesso, ha offerto al cliente beni e servizi personalizzati, prodotti in serie limitate, di elevata qualità (Trigilia, 2005: 50). Il paradigma organizzativo fordista – così come sperimentato in Italia – non ha, quindi, scalzato le PMI dallo scenario. Esse sono divenute la spina dorsale dell'economia italiana, operando in un clima di complementarietà con la grande impresa più che di concorrenza sfrenata (Trigilia, 2002). Quest'ultima non è certo mancata, ma non ha impedito alle piccole imprese di sopravvivere e prosperare, “prendendo possesso” di ambiti di nicchia per i quali la domanda era forte.

Da qualche tempo il paradigma è cambiato (Amin et al. 1994). Le trasformazioni a cui assistiamo sono di ampia portata e richiedono che gli agenti operanti sul mercato ripensino ai modelli organizzativi che adottano. Le nicchie oggi non sono più dominio incontrastato della piccola e media impresa. Ci si è accorti che generare valore implica puntare su prodotti differenziati; altresì si è compreso che il bene/servizio deve essere oggetto di innovazione frequente. Il consumatore finale è più esigente e più informato; non si accontenta, richiede tempistiche più veloci e “dialoga” con le imprese come mai ha fatto durante il fordismo (non solo esprimendo bisogni, ma esigendo che quanto prodotto per soddisfarli sia poi tagliato il più possibile sulla sua “persona”). Su questo si deve puntare e sullo sposare comportamenti adattivi. La grande azienda ha reagito, da un lato, ricorrendo (in molti casi massicciamente) all'*outsourcing* (coinvolgendo nel processo piccoli industriali, di imprese del terziario e una marea di sub-fornitori) e, dall'altro, puntando su modalità di produzione il più possibile flessibili (Malecki e Moriset, 2008: cap. 4). Il risultato? L'intensificarsi della concorrenza, prima meno schiacciante e ora che non guarda alle dimensioni del *competitor* e si spalma più o meno su tutto quanto possa tradursi in opportunità di business e di profitto, al di là del segmento di appartenenza e da servire.

Come si è potuto sperimentare in tempi recenti, un secondo elemento altera lo scenario descritto all'inizio: una parte dei mercati in cui operano piccole e medie aziende italiane subisce una forte pressione da parte di concorrenti attivi in paesi in cui i costi del lavoro sono di molto inferiori e le normative da rispettare meno stringenti (sia sul versante “ambiente”, sia relative ai diritti dei lavoratori): Cina e India ne sono buoni esempi. Al di là del chiedersi se lo sviluppo di questi

ultimi possa procedere ai ritmi attuali e come il mondo debba prepararsi a gestire le conseguenze di un arresto di cui alcuni vedono già i segnali (Ahmad, 2005), questo rappresenta un ulteriore motivo di riflessione per le aziende. Le domande che seguono sono molte, innanzitutto: come reagire ai cambiamenti? E soprattutto, come rinnovare gli strumenti a disposizione dell'azienda per farlo? Viviamo in un'economia *knowledge intensive* che genera valore e vantaggi competitivi facendo proliferare specializzazioni reversibili e sfruttando/esplorando bacini sempre più ampi di potenziale uso e riuso della conoscenza. La geografia competitiva è mutata a causa della globalizzazione delle filiere, da un lato, e della smaterializzazione della produzione di valore, dall'altro. Le piccole e medie imprese – come del resto le grandi - possono agire e fronteggiare la crisi in due modi: a) ricercando maggiori economie di scala; b) puntando su “economie di qualità” (Rullani, 2004). Vanno fatte, a questo proposito, alcune precisazioni. Puntare sulla qualità come fonte di vantaggio competitivo nel lungo periodo implica un forte investimento in “uomini” e in *assets* immateriali. Perché si possa fare è necessario espandere la propria base di clientela, allargandola geograficamente e merceologicamente, fatto ampiamente perseguito anche dai soggetti economici cui questa ricerca si riferisce. Lo sforzo richiesto per competere sul versante “qualità”, infatti, è tale da non poter essere sostenuto (o giustificato) in mancanza di un volume adeguatamente ampio di “applicazioni”.

Un discorso analogo si può fare riguardo alle strategie di scala. Competere oggi sul terreno dei costi – come detto – è arduo (e pericoloso): ci sono numerosi contesti a livello internazionale in grado di sostenerne di più bassi; al tempo stesso, ci si scontra con una domanda sempre più sofisticata, che difficilmente predilige un prodotto/servizio inaffidabile e che non dimostri di inglobare almeno un certo livello qualitativo. Qualità e quantità vanno, allora, in qualche modo coniugate. In questo senso un apporto importante lo può dare la tecnologia di produzione flessibile, oggi a disposizione. Essa permette anche alle piccole e medie imprese di superare la linea di trade-off qualità/scala, optando per scelte che non spingano solo in una o nell'altra direzione e che prima erano appannaggio solo della grande impresa (Bonomi e Rullani, 2005: 31).

Non che sia semplice, ma le PMI – e le cooperative vitivinicole tra loro - possono uscire dalle loro rispettive nicchie per perseguire strategie diverse e cogliere le opportunità che il mercato offre. Il passaggio, però, non può prescindere dall'adozione di un approccio reticolare. Le reti attuali sono spesso limitate e fragili. Per connettersi con altre imprese specializzate o complementari e che posseggono competenze focalizzate vanno costruiti network densi ed estesi; network preziosi perché aiutano l'impresa a prendere coscienza di sé e di quanto le succede intorno e a sviluppare una maggiore capacità di lettura e analisi strategica dei cambiamenti radicali che il contesto competitivo globale sperimenta. La aiutano, cioè, a “isolare” meglio cosa perseguire e come farlo. Se così è, le imprese è bene insistano sul rafforzare la loro capacità di lavorare in sistema con altre, di integrarsi con il capitale sociale e intellettuale stratificati nel territorio e di valorizzare l'energia e l'intelligenza delle persone (che nel passato hanno fatto raggiungere traguardi importanti) (Rullani, 2006). Si richiede facciano uno sforzo e ridefiniscano il proprio ruolo in funzione della nuova domanda che nasce dalla ri-organizzazione delle filiere

(e del sistema economico nel suo complesso). Si pone loro, cioè, una sfida importante: re-interpretare se stesse, la propria storia e la propria tradizione, cercando sì di innovare ma facendo quel salto evolutivo che la trasformazione delle filiere impone (Rizzo, 2006a).

La maggior parte delle imprese veronesi sono piccole e medie. Competere con imprese più grandi è arduo quando mancano le risorse finanziarie, si hanno a disposizione competenze scarse e il campo d'azione è limitato. Sposare strategie di scala (oltre che di qualità) è opportuno: esse sono leve fondamentali per sopravvivere e competere. Va fatto, tuttavia, con intelligenza. Crescere dimensionalmente come singola azienda è difficile. Deve accompagnarsi ad una capacità di generare reti (dialogiche) e farle espandere: reti, cioè, non più immerse solo nella mono-coltura locale o settoriale, ma che sappiano interloquire con luoghi e settori diversi e tradurre su un terreno comune differenze di cultura, interessi, storia aziendali. Reti che siano riflesso di una consapevolezza non solo spontanea, ma legata a progettualità perseguite e che interiorizzano dimensioni globali e immateriali senza le quali non si ha sviluppo.

1.2 Struttura del contributo

Nel lavoro si è cercato di testare il quadro descritto, considerando come unità d'analisi l'impresa cooperativa vitivinicola e verificando come e se esso possa dirsi vicino alle sue scelte e al modo in cui essa opera e/o muta per far fronte alle sfide determinate dalla trasformazione della *food economy* e da quella conseguente dei circuiti produttivi dell'agro-industria tramite cui essa si esprime (Dicken, 2007). Nella prima parte dello scritto (§2) verrà illustrato il design della ricerca, esplicitando la domanda che la guida e la metodologia che si è adottata. Nella seconda (§3) si discuteranno in modo critico i risultati del lavoro. Seguiranno delle note conclusive.

2. Obiettivo del lavoro e metodologia

2.1 Domanda di ricerca

La cooperativa come forma di impresa e come “modo di fare economia” pare tutt'altro che superata (Cook, 1997; Skurnik, 2002, p. 105; Chaddad e Cook, 2004; Cafaggi e Iamicelli, marzo 2008). Si è consapevoli dei limiti che rischiano di renderla meno competitiva e della necessità di trovare soluzioni innovative che adeguino la struttura proprietaria, quella organizzativa ed i meccanismi/le regole di governance tramite cui affronta i mercati. Nonostante questo la cooperazione rimane un fenomeno interessante e da monitorare (Zamagni e Zamagni, 2008).

Le cooperative “... rappresentano (infatti) una componente importante e *sui generis* della moderna economia di mercato. Si tratta, infatti, di una forma di impresa che ormai da decenni, e malgrado la crisi economica, tende a crescere più rapidamente della media delle aziende in termini di unità, di fatturato e di addetti ...” (Censis, 2005: 510-511, cfr. § 2.4 “L'espansione del settore cooperativo”; Osservatorio sulla cooperazione, 2005). Si è voluto, allora, testare fino a che punto le strategie implementate dalle imprese cooperative siano in linea con quanto esposto nell'introduzione.

Si sono studiati esempi di accordi che consentano alle imprese di esprimere dinamismo, promuovere reti e innovazione, e accrescere la capacità di presidiare mercati di sbocco. Ci si è chiesti se le azioni implementate parlano di:

1. una maggiore integrazione della filiera viti-vinicola
2. una logica strategica di *global networking* che accresce l'apertura cognitiva all'ambiente esterno (moltiplicando e/o potenziando le relazioni con i detentori esterni di conoscenze utili a fini competitivi)
3. un modello produttivo e strategico che esprime radicamento territoriale e che incorpora nel valore del prodotto riferimenti identitari che costituiscono parte integrante del vantaggio competitivo
4. aziende che non solo vendono sul mercato, ma si muovono sul territorio secernendo un collante sociale che contribuisce a produrre sensi di appartenenza e di identificazione in quanti partecipano regolarmente al processo (stakeholders)
5. multi-funzionalità dell'impresa agro-industriale (con l'apertura al congressuale, all'implementazione turistica, alla formazione ...)
6. coerenza con quanto riscontrato da studi a livello nazionale e internazionale a proposito di dimensione e modalità di crescita, organizzazione e assetti proprietari.

Più nello specifico: come evolve la cooperazione viti-vinicola nella stagione della globalizzazione? Quali sono le nuove ragioni di esistenza? È ancora una forma adatta a sostenere la diffusione della crescita? È in grado di raccogliere e vincere le sfide poste da un'economia che si va sempre più globalizzando (Archibugi e Lundvall, 2001)?

Si intende appurare, allora, in che modo le strategie dimensionali (e di internazionalizzazione) conferiscano all'azienda cooperativa importanti vantaggi competitivi. Ne sono stati esaminati i contenuti per verificare in che modo esse:

- modifichino l'organizzazione
- accrescano il livello di managerializzazione
- rafforzino il posizionamento competitivo
- rafforzino il radicamento nel territorio e nello stesso tempo lo rendano globalmente visibile (si pensi come esempio al collegamento con l'Ente Fiere di Verona che oltre al Vinitaly propone sue edizioni a Mosca, a Chicago, in Cina e altrove)
- creino nuove opportunità di business e di scambio informativo
- riducano le inefficienze e/o limitino gli spazi di vulnerabilità dell'impresa rispetto alla concorrenza (crescente).

È interessante notare che questo avviene per lo più ricorrendo ad acquisizioni e fusioni, ancorate tuttavia al desiderio di creare percorsi di business che leghino l'immagine dell'azienda a territori e sistemi locali ben definiti (e connotati da tratti che propongono la necessità di lavorare su un'idea di territorialità attiva e identitaria, risultato di processi co-evolutivi e di sedimentazione). Il viti-vinicolo rappresenta uno dei distretti veronesi e veneti (di legge e di fatto) più energici e

“solidi” (sia a livello di numero di imprese, sia per fatturato) (Begalli et al., 2003). Analizzandone l’evoluzione recente si nota che, più che di un incremento nel numero di imprese, si può parlare di un consolidamento: si tratta di aziende di dimensioni ora apprezzabili e geograficamente localizzate in un vero e proprio polo (viti-vinicolo del Veneto occidentale). Alcuni casi già selezionati – le cooperative, vere imprese dell’agro-industria cui si fa riferimento - sono particolarmente significativi, avendo alle spalle nel loro complesso circa 6.500 aziende agricole. D’altronde dai dati delle denunce di conferimento delle uve alle cantine (cooperative e private) risulta che le cooperative stesse raccolgono il 66% del prodotto, e di questo quelle oggetto dell’attuale studio contano per il 79% (tab. 1).

Tabella 1 Vendemmia 2006: dati di produzione.

Cooperativa viti-vinicola	Provincia	TOTALE UVA (q.)	%	% Post M&A 2007-2008 ^a : importanza/peso delle cantine sociali (C.s.)
CAI - AFFI	VR	107.799	3,7	
COLOGNOLA	VR	417.654	14,5	14,5 + C.s. di Merlara
CUSTOZA	VR	165.961	5,8	
MONTEFORTE	VR	189.564	6,6	Accordo collaborativo
VALPANTENA	VR	71.907	2,5	
SOAVE	VR	665.961	23,1	29,7
MONTECCHIA	VR	189.340	6,6	
VALDADIGE	VR	59.426	2,1	
VALPOLICELLA NEGRAR	VR	70.092	2,4	
VALPOLICELLA CLASSICO	VR	46.767	1,6	
CASTELNUOVO D/GARDA	VR	171.371	6,0	
S. BONIFACIO*	VR	222.607	7,7	25,1
LONIGO*	VI	500.235	17,4	
TOTALE	VR+VI	2.878.684	100,0	

Fonte: dati forniti dal Consorzio Cantine Sociali Veronesi – 2008. Con le tonalità usate si evidenziano le più recenti fusioni e gli accordi di collaborazione, sui quali si riferirà nelle pagine seguenti.

*al 2008 le due cantine si sono fuse e prendono il nome di “Cantina Colli Berici”.

^a dati da aggiornare.

2.2 Metodologia

Volendo indagare la complessa interazione tra strutture, investimenti e relazioni alla base delle strategie implementate dalle imprese cooperative, un approccio di tipo qualitativo è sembrato all'inizio più appropriato. Si è realizzato, quindi, un *multiple case study* (esplorativo/descrittivo) per il quale sono state condotte interviste (Yin, 2003; Silverman, 2004).

Interviste semi-strutturate – La ricerca si basa prevalentemente su interviste (40) fatte presso imprese e istituzioni ad esse collegate, a livello di presidenza e alta dirigenza o di testimoni particolarmente significativi (ad esempio singoli agricoltori o terzisti). I colloqui sono stati registrati e trascritti. Una volta finalizzate le interviste, si è condotta un'analisi comparativa (*cross case*) per determinare similitudini e differenze negli approcci/meccanismi adottati dalle imprese esaminate.

Il questionario è stato costruito in modo da mettere in evidenza le principali caratteristiche del modello produttivo e strategico delle imprese. L'obiettivo era capire l'organizzazione, trarre indicazioni utili sullo sviluppo di progetti innovativi o di strumenti di politica industriale letti per mezzo delle specificità strutturali, relazionali e strategiche delle imprese e delle dinamiche dei sistemi competitivi (identitari e territoriali) in cui sono inserite. Per ogni azienda verrà ricostruito il *framework* storico del "caso". L'analisi qualitativa è stata anche completata somministrando una parte di questionario strutturato. Attraverso di esso si è mirato a ricostruire un profilo generale delle imprese relativamente ad alcune informazioni di base: localizzazione, forma giuridica, data di costituzione, addetti, fatturato, appartenenza o meno ad un gruppo.

In questa ricerca sono state volutamente selezionate cooperative che si comportano come *imprese-rete*, cioè "...che aprono il campo a nuove possibilità in vista di una concorrenza che, sebbene attiva, non ha ancora ridotto i loro margini di iniziativa" (Bonomi e Rullani, 2005: 76). Si tratta di aziende che occupano una posizione dominante nel settore viti-vinicolo e che giocano sul mercato in cui operano un ruolo significativo. Le strategie aziendali esaminate più che essere difensive (o implementate per rigenerare la capacità competitiva) tendono alla costruzione attiva di nuove reti, abbracciando un'ottica di estensione e approfondimento della filiera attraverso forme di specializzazione e collaborazione.

In questo scritto si forniranno indicazioni sui risultati preliminari della ricerca, non essendo essa ancora conclusa e si concentrerà l'attenzione soprattutto sulle domande 1, 2, 3, 6 menzionate nel paragrafo 2.1.

3. Tendenze riscontrate

3.1 Cresce la dimensione d'impresa e il radicamento si consolida e si ammoderna

Limitandosi nel processo produttivo viti-vinicolo alla fase della trasformazione, dalla ricognizione trasversale effettuata emerge che, più che aumentare come numero di aziende, molte delle imprese si consolidano.

Il mondo cooperativo viti-vinicolo “intercetta” la tendenza segnalata (cioè l’aumento dimensionale) declinandola in una combinazione di forme riconducibili a: acquisizioni¹, fusioni, partecipazioni e collaborazioni varie. In un certo senso, l’esito delle strategie aziendali rilevate e implementate è stato anche quello di configurare un sistema che ora è ancor più riconoscibile a livello internazionale. Nelle tabella 2 si riportano i dati rilevanti per ognuna delle realtà esaminate al 2005, quando già erano state attuate le prime operazioni di riorganizzazione strutturale o reticolare. Questi dati sono da confrontare con quelli di alcune colonne della tabella 3, riassuntiva anche di altre successive operazioni e che si riferisce alla situazione al 2008.

Tabella 2 Cantine Sociali che hanno implementato strategie di ampliamento dimensionale: un quadro al 2005.

DENOMINAZIONE	N. SOCI	N. HA	N. STABILIMENTI	FATTURATO IN €	HL	BOTTIGLIE
Cantina di Soave	1.700	4.200	5	75 mil.	600.000	30 milioni
Cantine dei Colli Berici	2.300	3.900	5	70 mil.	700.000	per lo più “sfuso”
Cant. di Colognola	800	2.200	1	26 mil.	430.000	15 milioni
Cant. di Monteforte d’Alpone	610	1.200	1	11,5 mil.	140.000	1 milione (a partire dal 2005)
Cant. Valpantena	350 ²	650	1	13 mil.	-	Oltre 4 milioni

Fonte: Rizzo, 2006b - elaborazione personale su dati ricevuti dalle Cantine.

3.1.1 Strategie aziendali innovative nel settore viti-vinicolo: per un incontro tra il valore della cooperazione e le esigenze del mercato

Negli ultimi anni, per soddisfare le esigenze dei mercati le cooperative hanno avviato un processo di rinnovamento degli impianti e ampliato la gamma di referenze, spostandosi dai vini da tavola ai vini DOC e IGT (nel tentativo di penetrare maggiormente segmenti di mercato dinamici). Alcune cantine, in aggiunta, hanno spostato l’attenzione dallo sfuso all’imbottigliato.

¹ Solitamente strategia tipica del mondo delle “imprese capitalistiche, private e non cooperative”.

² 270: per il vino; 80 per l’olio.

Lo scopo di questo paragrafo è illustrare le strategie implementate in tempi recenti dalle cooperative citate (a partire dalla seconda metà degli anni novanta) e verificare in che modo esse conferiscano loro importanti vantaggi competitivi. Si cercherà di dare risposta alla domanda di ricerca presentata poco sopra, analizzando le modalità in cui si sono espresse e i contenuti che le connotano; l'intento è quello di organizzare la narrazione testuale attorno a poche idee essenziali; più nello specifico, si proporrà una linea di interpretazione che spieghi:

- il “denominatore comune” che lega le esperienze oggetto di studio;
- il motivo alla base di scelte che potremmo anche definire ‘coraggiose’;
- le modalità di attuazione;
- i risultati ottenuti (letti attraverso “lenti” quali: conoscenza contestuale, innovazione, rete e governance);
- e le differenze.

La “concentrazione” e gli obiettivi sottostanti - L'analisi delle interviste mette in luce un fenomeno degno di attenzione, che pur interessando a livello nazionale anche altri contesti sembra particolarmente accentuato nel Veronese: le cantine sociali – se non altro le più grandi e significative - si stanno muovendo per accrescere le loro dimensioni, per mezzo di fusioni per incorporazione e/o di acquisizioni (inglobando realtà funzionali al loro mercato e alla loro specializzazione produttiva o “entrando in esse” con partecipazioni proprietarie più o meno significative).

Vale la pena di notare che il fenomeno indagato si riscontra praticamente solo nella parte orientale della provincia (estendendosi nel vicentino e parte del padovano), ma come anticipato rappresenta – per le dimensioni complessive degli attori coinvolti – LA porzione più significativa della produzione locale delle cooperative (si veda ancora la tabella 1).

Le strategie perseguite dalle Cantine hanno come denominatore comune un'esigenza: assumere dimensioni operative, produttive e organizzative più ampie per poter affrontare in modo efficace non tanto il mercato nazionale quanto quello europeo e mondiale. La concentrazione dell'offerta che si è perseguita in quest'ultimo periodo rappresenta, quindi, una soluzione sinergica da parte del mondo cooperativo per far fronte alle sfide poste dal mercato di riferimento (profondamente cambiato rispetto a quello in cui ci si muoveva nei decenni passati).

Dall'analisi emerge che le aziende si concentrano o fanno accordi sostanzialmente per cinque motivi:

1. per garantirsi quantitativamente la risorsa “vino o uva” (a seconda dei casi);
2. per assicurarsi i canali distributivi;
3. per allargare il territorio geografico a monte della filiera e “ridurre” i danni derivanti dalle avversità meteorologiche (compensando così la variabilità climatica);
4. per poter perseguire strategie di mercato, ridurre i costi di gestione e attuare politiche di gamma (offrendo un portafoglio prodotti più ampio);

5. per “spingere” sulle denominazioni, l’identità e la riconoscibilità (sia agli occhi del consumatore finale che a quelli del distributore).

L’altro importante obiettivo è perpetuare il valore della cooperazione, assicurando alla miriade di piccole e medie aziende agricole (troppo piccole per i mercati) redditività, competitività, vitalità, la possibilità di crescere e impostare un’agricoltura di qualità (a livello di produzione e di tecniche agricole³) e il mantenerla sul territorio. La cooperativa, inoltre, tramite le strategie implementate stimola la modernizzazione a monte dell’azienda agricola (es. nuovi impianti, nuovi sistemi di allevamento...).

Non va dimenticato che oggi le cantine sociali, in fondo, si configurano al tempo stesso come grandi industrie di trasformazione (che richiedono, ora più che mai, investimenti, capitali, risorse umane, ricerca e sviluppo, poli-funzionalità...) e come grandi aziende agricole [avendo singolarmente – sommati i soci e i loro possedimenti – tanta superficie agricola utilizzata (SAU) a vite].

La poli-funzionalità a cui si è fatto cenno si esplicita nell’offerta di propri spazi per usi congressuali, per vendita dei propri prodotti e soprattutto per veicolare l’immagine del territorio allargato che definisce il prodotto e la cultura che lo accompagna. Più precisamente, si ricorda che la *Domanda* (soddisfatta o con “lo sfuso” o con l’“imbottigliato”) si distribuisce sui soggetti seguenti: grande distribuzione, grossista/imbottigliatore, ristorazione/alberghi/*catering*, dettaglio specializzato. Ognuno di loro ha delle esigenze che nel tempo hanno subito un’evoluzione, e presenta specifiche caratterizzazioni che la cantina non può che considerare. Nel complesso, oggi le Cantine Sociali devono tener conto:

- dell’affermarsi in Italia come all’estero della GDO, e delle sue politiche d’acquisto (Donoso et al., 2003: § 1.2);
- della necessità di offrire una gamma più variegata per singola cooperativa;
- dell’aumento del numero di consumatori alla ricerca di qualità (e più consapevoli del prodotto che “bevono”);
- di stabilizzare i mercati;
- della maggiore differenziazione degli stessi (per fascia di prezzo e/o per area geografica).

Come prima anticipato la tabella 3 evidenzia la situazione dopo gli interventi nell’ultimo decennio in cui si notano rapporti: 1) tra cooperative, 2) tra cooperative e cantine private e 3) anche intrecci multipli. Più avanti, verranno anche presentati prima alcuni lineamenti delle operazioni studiate, provvedendo a definirne in breve i connotati salienti, e poi dettagli, identificando motivazioni e differenze sostanziali.

³ Ad esempio: sesti di impianto, sistemi di potatura, oltre a tutte le tecniche colturali e di raccolta (manuale o meccanica).

Tabella 3 Cooperative viti-vinicole nell'area che comprende la parte orientale della provincia di Verona e quella occidentale delle Province di Vicenza ° e di Padova (2008).

COOPERATIVE VITI-VINICOLE (C.S.) (DOPO M&A)		N. SOCI	N. HA	N. IMPIANTI di:		
				Cooperative Viti- vinicole	Cantine Private*	In condivisione
A	Cantina sociale di Soave	2.200*	6.600*	5	-	-
B	C.s. dei Colli Berici (°)	2.300	3.900	4	1 (Cielo e Terra spa)	1 (Cantine Riondo: impianto condiviso tra B e C)
C	C.s. di Colognola	1.100	2.560	2	1 (Casa Vinicola Sartori spa)	
D	C.s. di Monteforte d'Alpone	610	1.200	1	-	2 (Contri Spumanti spa e Tenimenti di Cangrande: impianti condivisi tra D e E)
E	C.s di Valpantena	350	650	1	-	

Fonte: elaborazione personale su dati ricevuti dalle Cantine e da (*) Agrisole, 16-22/05/2008

La situazione in dettaglio - Ad oggi, le operazioni di maggior peso tra quelle condotte a buon fine sono state la fusioni (per incorporazione) tra la Cantina sociale di Soave e quelle di Cazzano di Tramigna nel 1996, di Illasi nel 2005 e di Montecchia di Crosara nel 2008. La Cantina cooperativa di Soave, di conseguenza, agisce ora su un ampio territorio collinare e pianeggiante, allo sbocco di tre valli che scendono dai Lessini nel settore orientale del Veronese. Non è da escludersi che il processo continui con iniziative che consentano una concentrazione ed un allargamento ulteriori. Non va dimenticato, infatti, che nel Veneto occidentale è localizzato un numero elevato di altre cooperative viti-vinicole più piccole, alcune delle quali oggi con delle difficoltà – o a causa di problemi di natura gestionale o a causa dell'ostacolo che rappresenta la ridotta dimensione in un settore che a livello globale è testimone di una spinta al consolidamento del mercato, nelle mani di poche aziende (Coehlo e Rastoin, 2004).

Una strategia analoga è stata perseguita dalle Cantine di San Bonifacio S.c.r.l. e dalle Cantine dei Colli Berici Società Cooperativa di Lonigo. Nel 2005, quest'ultima ha inglobato la prima (ed

anche qui si tratta di una fusione per incorporazione). Questa operazione si inseriva in una situazione di grande movimento precedente e in un rapporto di complementarità con un importante operatore – a valle nella filiera - e si complicherà ulteriormente nel 2007-2008 per un collegamento con la rete Colognola-Sartori, il tutto col probabile prefigurarsi di una situazione di gruppo (holding).

Un caso che si avvicina ai due citati - ma che si caratterizza in modo diverso - è quello che vede protagonisti la Cantina sociale di Colognola ai Colli e la Casa vinicola Sartori (di Negrar). La Cantina di Colognola ai Colli nel 2000 ha, infatti, acquisito il 40% della parte “commerciale” della seconda. Ancora nel 2007 ha condotto un’altra importante incorporazione (con la Cantina di Merlara), stabilendo un ponte produttivo con la bassa pianura veronese e padovana per acquisire vini a denominazione diversa e anche sbocchi sul mercato con punti vendita preesistenti.

Accanto a queste forme (propedeutiche pare al fenomeno di concentrazione poco sopra identificato) se ne affiancano altre, che assumono la veste di accordi di collaborazione (tra cooperative, con privati e che volta a volta possono qualificarsi come accordi di integrazione di fase o di natura commerciale). È il caso ad esempio delle Cantine sociali di Valpantena e di Monteforte d’Alpone.

3.1.2 I connotati salienti per singola operazione, le differenze e le politiche interne. Situazione prevalentemente al 2006⁴

... *la Cantina di Soave* era già leader prima della fusione per incorporazione condotta a termine nel 2005. La scelta della tipologia di operazione è stata fatta a ragion veduta, tenendo conto che: “...nella cooperazione si deve tutelare il patrimonio della cooperativa, non essendo divisibile e cedibile tra i soci. Uno dei modi per farlo è arrivare a un’unione indolore di due cooperative tramite la fusione, dove una viene incorporata in quella più grande con un adeguamento del patrimonio netto. La cooperativa che ha un patrimonio inferiore lo adegua, infatti, a quella che ha un patrimonio superiore, in modo che tutti i soci abbiano lo stesso patrimonio netto. Va considerato, a tal proposito, che la cooperativa è indivisibile, pur essendo il frutto di investimenti nel tempo da parte dei soci” (Direttore Generale).

L’azienda lavora una massa di uve imponente, ed è arrivata attualmente ad una commercializzazione che copre il 60% del totale (di quelle conferite e che trasforma). Questo lo fa attraverso 81 marchi propri⁵, che fanno capo a:

- tre tipi di vino - il Soave, il Valpolicella e l’Arcole – come DOC;
- una serie di IGT;
- e anche vini comuni.

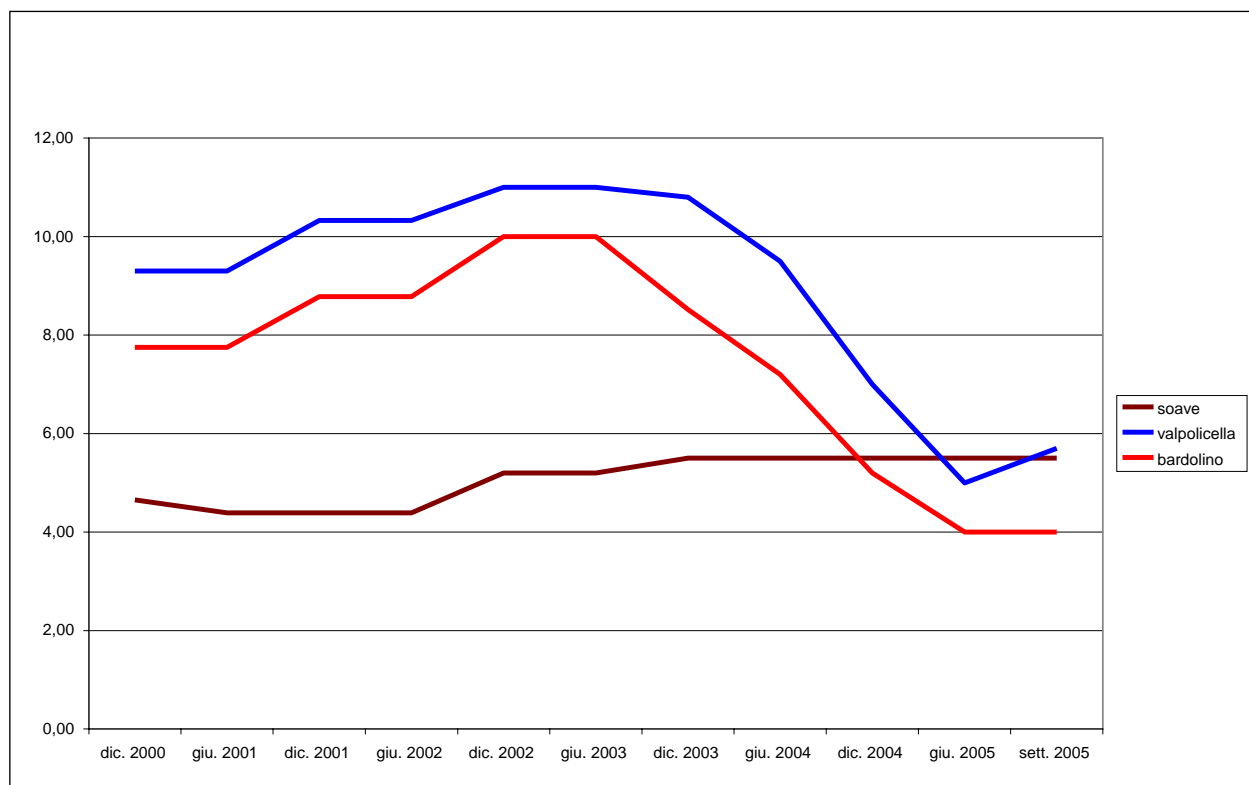
⁴ Data la complessità della situazione il quadro completo dell’aggiornamento per il 2008 è in elaborazione.

⁵ Così suddivisi: 19 marchi registrati in Italia, 28 nell’Unione Europea, 26 in Paesi esteri e 8 in regime internazionale.

Il rimanente 40% viene commercializzato come vino sfuso. A seguito della fusione con la Cantina sociale di Illasi, la Cantina è diventata:

- leader indiscussa del Soave (rafforzando ulteriormente la sua posizione)
- e del Valpolicella DOC (avendo inglobato i patrimoni prima di competenza della Cantina di Illasi e di Cazzano), controllando il 70% del vino Valpolicella prodotto dalla provincia di Verona⁶. Gli effetti della fusione si possono già notare. La Cantina di Soave ha ovviato, infatti, alla situazione altalenante relativa ad uno dei prodotti base prima citati (il Valpolicella) stabilizzando il prezzo e, quindi, il mercato. A riguardo all'inizio del 2006 così si è espresso il Direttore Generale (come si può vedere nella figura 1): “Quello che abbiamo fatto con Illasi è stato mettere insieme il più grosso produttore di Valpolicella con il secondo più grande produttore di Soave e i frutti si vedono già dopo soli cinque mesi. Il trend del Valpolicella nei prezzi era parallelo a quello del Bardolino. Oggi quest'ultimo continua la sua difficoltà sul mercato, il Valpolicella invece è già in salita”.

Figura 1 Andamento Prezzi a ettogrado Soave-Valpolicella-Bardolino (rif. Il Corriere Vinicolo).



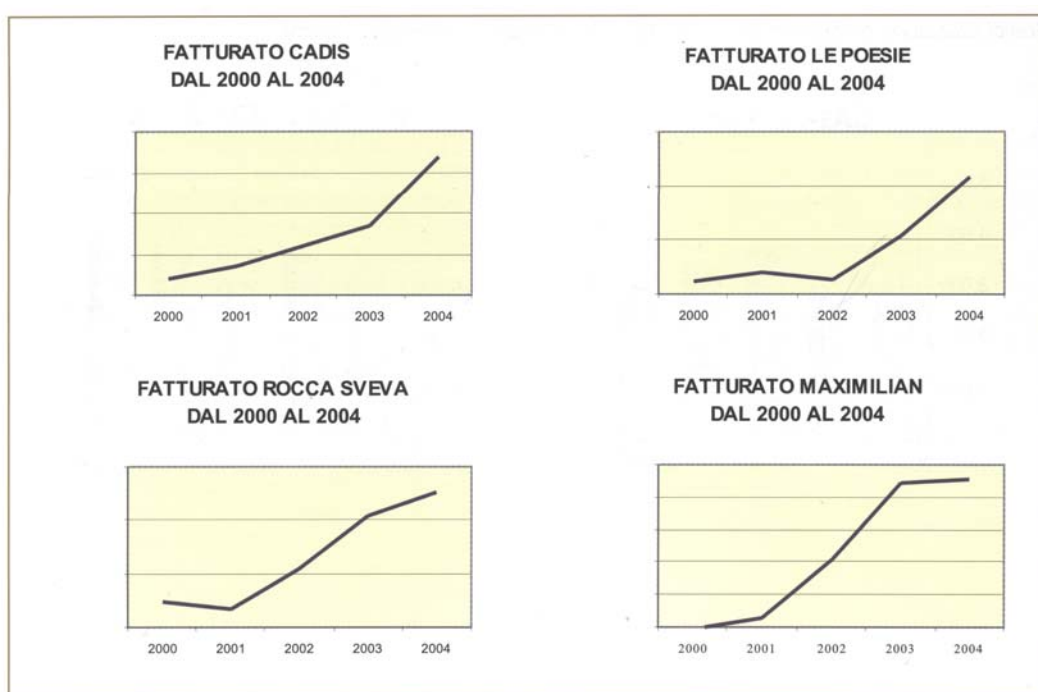
Fonte: Cantina Sociale di Soave. Va fatta un'avvertenza: i dati del Soave si riferiscono solo al “Soave” e non al “Soave Classico”.

⁶ Si tenga presente che la denominazione Valpolicella, nata nell'area omonima situata nella parte occidentale della provincia di Verona, ora si estende per buona parte anche nell'area orientale (dove appunto si trova lo stabilimento della Cantina di Illasi). La parte originaria occidentale, infatti, ha perso moltissimi terreni vitati a causa di una edificazione spinta e selvaggia per uso abitativo.

Messa a confronto con gli altri casi esaminati, si nota che la Cantina di Soave si muove puntando molto sui marchi, sulla qualità e l'innovazione, sulle denominazioni e sull'imbottigliato. Quest'ultimo, infatti, è passato da 5 milioni di euro nel 1993 a 37 nel 2004. Nel 2007 la Cantina ha pubblicato un volume cui si rimanda per aggiornamenti (Cantina Sociale di Soave, 2007).

Negli ultimi anni di attività i marchi hanno dimostrato una crescita continua, in particolare il CADIS (con i Soave destinati alla GDO), il ROCCA SVEVA (ancora Soave, ma di fascia alta e indirizzati al canale Ho.Re.Ca – *Hotel/restaurant/catering*) e il MAXIMILIAN (spumante, rivolto ad entrambi – GDO e Ho.Re.Ca) (figura 2). La stessa logica – dopo la fusione – verrà applicata al Valpolicella⁷.

Figura 2 Fatturato dei marchi citati⁸.



Fonte: Bilancio della Cantina di Soave (al 30 giugno 2005), p. 14.

Le ragioni addotte permettono di comprendere il perché la Cantina di Soave non abbia voluto fondersi con quella di San Bonifacio, produttrice per lo più di vino comune (e poco valorizzabile).

...la Cantina di San Bonifacio “entra” nella Cantina dei Colli Berici di Lonigo e Barbarano Vicentino: pur avendo dei connotati simili, quest'operazione si presenta differente rispetto a quella poco sopra analizzata. Anche qui si parla di una fusione per incorporazione. La Cantina

⁷ Le informazioni sono state tratte da documentazione interna (e riservata).

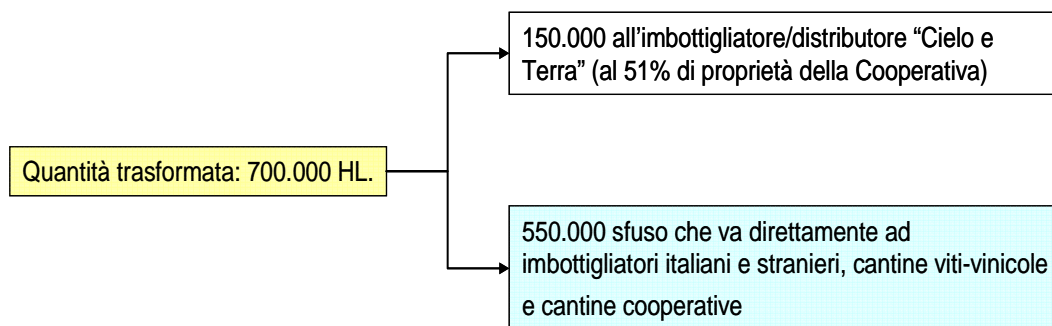
⁸ In ordinata non compaiono i valori perché così espressamente richiestoci durante i colloqui.

dei Colli Berici di Lonigo e Barbarano Vicentino nel 2005 ha incorporato quella di San Bonifacio (data dell'atto 20 luglio 2005). Per una biografia dettagliata dall'anno di fondazione (1959) alla data di incorporazione si veda Robiglio, Franco e Rizzo (2006, p. 74).

Il motivo ispiratore ben si coglie dalle parole dell'ex Presidente della Cantina sociale di San Bonifacio (poi Vicepresidente della nuova compagine societaria): “Si è partiti dalla constatazione che gestire in media 230.000 ettolitri di prodotto è una dimensione troppo grande per fare da nicchia ed eccessivamente piccola per affrontare la GDO e i grandi mercati. Quest'ultimo caso richiede, infatti, enormi investimenti relativi all'imbottigliamento, al confezionamento del prodotto e alla commercializzazione (con un ricarico di spese che si spalma su una quantità di prodotto troppo limitata). La fusione è ‘nata’ per fare progetti e per chiudere la filiera dalla ‘vigna alla bottiglia’. Oggi si deve riuscire a fare massa critica, allargando la base di prodotti, il numero di etichette e le tipologie di vini trattati”.

In questo caso, rispetto a quello precedentemente illustrato, si è mirato ad una divisione interna delle fasi. La Cantina Colli Berici (d'ora in poi così la si chiamerà), nella nuova configurazione “delega” - come si vede nella figura 3 - le operazioni più a valle alla società “Cielo e Terra” (acquisita nel 1999, e quindi sua controllata, che nel 2005 si attestava sui 40 milioni di euro di fatturato):

Figura 3 Destinazione delle quantità lavorate nel Gruppo costituito da: Cantina Colli Berici e “Cielo e Terra” spa.



Fonte: Colli Berici, 2004/2005.

Come quantità trattate la Cantina dei Colli Berici era prima “in classifica”, ora superata dalla Cantina sociale di Soave dopo l’incorporazione nel 2008 (come già detto) della cooperativa di Montecchia. Lo stesso non si può dire sul fronte “qualità”. Trasforma, infatti, prevalentemente vino da tavola. La parte di Breganze ha portato DOC vicentino. La Cantina di San Bonifacio, tuttavia, sul piano dei vini valorizzabili ha solo un po’ di Soave (circa il 20%-25% dell’area vitata a vino bianco) e d’Arcole. Il resto è vino comune.

I vitigni in generale difficilmente raggiungono le caratteristiche richieste dai disciplinari DOC e IGT. Questo dipende – se volessimo proseguire nell’analisi tecnica – dal fatto che i vigneti hanno un sesto di impianto vecchia maniera: le viti sono piantate a 4 metri di distanza da filare a filare, ad uno tra vite e vite sulle fila e sono caratterizzati da una potatura a doppia pergola. Il risultato è che la produzione varia tra i 400 e gli oltre 600 quintali l’ettaro. Si è, cioè, molto lontani dai 140-160 quintali che permettono la produzione di vino DOC. La differenza di base è che queste aree fanno parte di aziende agricole che hanno “non solo” ma “anche” viti. In pianura si hanno altre alternative – ortaggi, frutta, cereali, foraggi, mais... Si tratta, allora, di una specializzazione relativa, non assoluta. Per confronto, se si considerano, invece, le aziende della Cantina di Soave (e di Illasi), al 95% sono totalmente viticole. Questo si traduce in competenze, tecnologie e dedizione al prodotto. Hanno, poi, un modernissimo sesto d’impianto dei vigneti (che sono piccoli, bassi, a filare stretto, in cui si mettono 8/9 mila ceppi per ettaro, a settanta centimetri di altezza per campo e a un metro di distanza un filare dall’altro).

Per il momento, la Cantina di San Bonifacio (pur inglobata) ha portato con sé grossi clienti esteri. Due/tre acquirenti tedeschi da soli arrivano a comprare circa 200.000 hl. di vino sfuso. Si tratta di realtà che ricercano qualità, innovazione tecnologica, rispetto delle normative e affidabilità (sui volumi). La “Cielo e Terra” – parte di questo, che oggi si configura come un Gruppo - garantisce la tecnologia di lavorazione nell’imbottigliamento e l’esperienza gestionale (e commerciale) ad essa legata. Ora assorbe solo il 20%-30% del prodotto trasformato. Per il futuro, l’obiettivo della Cantina Colli Berici è quello di cambiare strategia: raggiungere almeno un 50% di imbottigliato e puntare su marchi (e qualità). Quest’ultimo aspetto (in linea con quanto visto per la Cantina di Soave) necessita comunque di cambiamenti e ammodernamenti in tutta la filiera, a partire dall’origine (il vigneto) – con l’introduzione di moderne tecniche colturali e di sesto d’impianto. Al momento, questo è perseguito in particolare in una delle unità di produzione (la Cantina di Corlanzone), dove si producono 7.000/8.000 hl. ottenuti da uve molto pregiate e dove si punta su: qualità, innovazione, sperimentazione, ricerca e sviluppo.

...ancora un collegamento tra cooperativa e “privato”: la Cantina sociale di Colognola ai Colli e la ditta Sartori s.p.a.: riguardo a questo caso si rimanda a Rizzo (2006a, p. 75), in cui si è approfondita la situazione relativa alla Cantina sociale di Colognola ai Colli dal 1955 al 2005 (incluso il suo rapporto con la Casa Vinicola Sartori s.p.a).

In questo paragrafo, ci si prefigge di approfondire solo alcuni aspetti di un’operazione tramite cui per la prima volta il mondo cooperativo viti-vinicolo – Veneto, per lo meno - ha stabilito un legame con una s.p.a, che “si configura come una forma di integrazione verticale” (così si è espresso l’attuale Direttore della Cantina Sociale di Colognola ai Colli). Acquisendo il 40% della parte commerciale della Casa Vinicola Sartori⁹ (e istituendo così un rapporto stabile e duraturo), la Cantina Sociale di Colognola ai Colli ha con successo trovato soluzione ad un problema: la rilevante incidenza del vino sfuso. La Sartori s.p.a. è, infatti, un marchio affermato, sia a livello

⁹ E non – si tiene a precisarlo – della parte immobiliare.

italiano che internazionale; in aggiunta, è dotata di un'ampia rete distributiva e necessita di disporre di grandi quantitativi di vini DOC e IGT per soddisfare le esigenze di clienti importanti. D'altro canto quest'ultima – cioè la Sartori - ha precorso i tempi e risolto il problema dell'“anello debole” degli imbottiglieri (che non hanno produzione di uva alle spalle): si è assicurata la garanzia dell'avere a disposizione la materia prima; ma anche qualcosa di più: la sicurezza della “quantità di qualità”. Altri, infatti, sono tutt'ora costretti ad “assemblare” i quantitativi di cui hanno necessità per stare sul mercato. Al 2000, una simile operazione ha “aperto le porte” ad un'innovazione di pensiero, quasi filosofica, e di approccio. Mettere insieme il mondo cooperativo agricolo e quello “capitalistico” predispone anche un'attivazione di sinergie strutturali. Per Sartori è stata una scelta importante e in linea con quanto perseguito negli anni: concentrare, cioè, l'attenzione su vini che siano espressione della cultura del contesto locale e radicarsi, quindi, sul territorio.

Una differenza sostanziale, rispetto ai casi illustrati sopra, sta proprio nel fatto che, pur avvantaggiata dall'esperienza commerciale e dall'entrata della Sartori s.p.a. nei mercati, la Cantina di Colognola con una strategia di questo tipo non investe su una maggiore riconoscibilità attraverso una politica di marchi propri. A questo non si dà, comunque, una connotazione particolare, né negativa né positiva. Considerando la situazione riassunta in tabella 3 gli ulteriori cambiamenti che la Cantina di Colognola ha introdotto nel 2006/2008 sono stati rilevanti, accentuando di recente la reticolarità di filiera e per questo si rimanda al lavoro completo che sarà pubblicato nei prossimi mesi.

...da un discorso di rete di filiera a livello locale ad uno di filiera a livello internazionale: quale il ruolo degli attori? Se accordi di quest'ultimo tipo ci permettono di trattare un argomento complesso come “l'aumento di dimensioni”, una considerazione cruciale va fatta sul ruolo che questi due attori (la C.s. di Colognola e Sartori) finiscono con assumere nella “filiera lunga”. Infatti, particolare attenzione bisogna prestare alla Origine/Destinazione. In questo caso, la destinazione (ovvero la GDO) regola i flussi di approvvigionamento dalla Sartori che, in un certo senso, diventa un suo “magazzino in conto terzi”. Essa - in osservanza al sistema di *just-in-time* impostato dalla grande distribuzione e/o dai grossi importatori – predispone l'imbottigliamento a mano a mano che arriva l'ordine e riesce a garantire contemporaneamente una gamma ampia di *private labels* e di marchi propri. Questo è reso possibile, evidentemente, proprio grazie al modo in cui la Sartori si garantisce l'approvvigionamento (stabilmente da Colognola e anche dal mercato).

Spesso le evoluzioni che maturano in pochissimo tempo sono rilevanti, e come visto di vario tipo. Qui sembra che la composizione delle quote societarie sia in cambiamento (nel caso di entrambi gli attori). Non è, tuttavia, ancora possibile approfondire ulteriormente l'argomento su dati certi.

... un'ulteriore forma di aumento dimensionale. Una soluzione “ad hoc”: una cantina sociale diventa socio di un'altra. Il caso delle Cantine Valpantena e di Monteforte d'Alpone - Qui, la spinta a sottoscrivere un accordo di collaborazione va vista alla luce della complementarietà dell'*output* finale della prima rispetto alla seconda, e viceversa. La Cantina di Valpantena, infatti, lavora prevalentemente sull'imbottigliato, ha un portafoglio con preponderanza di Valpolicella DOC, mancherebbe di Soave e lavora soprattutto per l'estero (USA, Canada, Europa del Nord – Danimarca e Svezia). La Cantina di Monteforte d'Alpone, invece, concentra la sua attività sullo sfuso¹⁰.

L'accordo tra le due da un punto di vista formale ha natura commerciale. È stato sottoscritto dopo il 2000 e presenta una connotazione particolare, in qualche modo inusuale: la Cantina di Monteforte, infatti, è stata “ammessa” come socio della Cantina di Valpantena. Quest'ultima – che persegue una strategia di ampliamento del suo portafoglio prodotti – imbottiglia lo sfuso man mano che ne ha necessità. Il legame con la Cantina di Monteforte le ha permesso di garantirsi la risorsa vino, e ha consentito alla seconda di assicurarsi la vendita dei quantitativi che produce. Il rapporto che lega le due realtà rende entrambe più forti nell'affrontare un mercato difficile e sottoposto in questi ultimi anni a cambiamenti notevoli. Anche in questo caso nel 2007 le Cooperative si sono impegnate in partecipazioni societarie con una impresa privata, in questo caso di fase (imbottigliatrice), dando luogo anche ad una società *ad hoc* (si veda tabella 3, ultima colonna).

4. NOTE CONCLUSIVE

In definitiva - Dai risultati preliminari presentati emerge un quadro in linea con studi che a livello nazionale parlano di un aumento dimensionale delle PMI come “strumento di crescita aziendale”, funzionale tuttavia anche all'allargarsi e all'intensificarsi delle reti tramite cui esse si connettono al globale, acquisiscono vantaggi competitivi, consolidano posizioni di forza e apprendono. Nelle imprese di trasformazione del settore viti-vinicolo questo è particolarmente evidente. Il modello cooperativo qui dimostra, infatti, adattabilità, vitalità, capacità manageriale e sufficiente sensibilità strategica ai cambiamenti dei bisogni dei suoi membri, del mercato e della società. In un'industria che sta diventando sempre più *capital-intensive*, l'obiettivo è accrescere – o almeno mantenere – l'efficienza, aumentare le quote di mercato, ridurre o diversificare i rischi e incrementare il prezzo medio di vendita. Le imprese pare lo facciano “facendo propri” elementi un tempo “alieni” al modello originale cooperativo; elementi che modificano – come, ad esempio, nel caso della Cantina Sociale di Colognola – le condizioni operative, rendendo la cooperativa altrettanto competitiva rispetto ad altre forme di impresa e creando un modello “ibrido” di sviluppo che si rifà – sebbene più nei fatti che non nella forma – a caratteristiche proprie di diversi tipi di azienda.

¹⁰ Dal 2004, però, ha inaugurato un nuovo impianto di imbottigliamento. Il risultato è che ora produce anche imbottigliato.

Per riassumere: tre scenari/tipologie di rapporti al momento riscontrabili e che denotano un nuova concezione della cooperativa e delle modalità di azione che sceglie – In tutti i settori negli ultimi anni è avvenuta una selezione naturale. Essa crea scompensi ma se è fronteggiata con lungimiranza (e capacità di pensiero strategico sul medio-lungo periodo) può dare vita a slanci inaspettati. La maggior parte delle imprese studiate - nonostante abbia sperimentato a volte momenti di crisi – è cresciuta. Ognuna di esse è all'avanguardia nell'adozione di tecnologie produttive settoriali flessibili: il fatto viene considerato scontato. Semmai, c'è ancora della vischiosità per ciò che riguarda l'informatizzazione se concepita:

- a livello di utilizzo della rete per dare servizi (on-line) avanzati,
- a livello di armonizzazione del sistema gestionale interno con quelli esterni [fattore che aiuta a intensificare ulteriormente reti e relazioni (inter-aziendali) e rispetto a cui pare si stia iniziando a ragionare in un'ottica di investimento],
- applicata ai sistemi di impianto dei vigneti (agricoltura di precisione), dei trasporti e della tracciabilità con sistemi satellitari (GPS, in futuro GALILEO) e non (RFID) o integrati.

A tal proposito, affascinati da questi “racconti” dispiace di non potersi soffermare maggiormente anche su questi aspetti di applicazione informatica.

Le imprese analizzate sono pro-attive e dimostrano di avere chiaro quali siano le strategie da perseguire per vincere sui mercati, e non solo per sopravvivere; quelle che implementano (e di cui parlano) sono anche qui fortemente in linea con la necessità di “utilizzare l'arma” della crescita dimensionale in modo avveduto, indirizzandola a far maturare la capacità di generare reti dialogiche e a farle espandere. È tutto un “ribollire”. Le aziende prendono decisioni. Si costituiscono in gruppi, pensano a costituire holding, diversificano, fanno accordi taciti o anche formali, spesso trovando *escamotage* che sostanziano quanto la teoria va da tempo proponendo: contemporaneamente collaborano (per innovare, per accrescere la qualità dei prodotti o per penetrare maggiormente nel mercato, per acquisire commesse...) e competono, a seconda della convenienza.

Altrettanto spesso le aziende – almeno quelle investigate – dimostrano di non aver paura di spostarsi su mercati complessi e complementari, pur rimanendo nello stesso settore. Dimostrano una predisposizione all'abbracciare un approccio reticolare. Si mettono, cioè, nelle condizioni di divenire parte di reti estese dove individuano interlocutori diversi dal solito, immersi nella loro cultura (locale), che possano fungere da “traduttori” e “traghettarle” all'interno di mercati complessi e rischiosi (ma individuati come vitali per la futura crescita dell'azienda). Spesso – si nota – le aziende di cui qui si discute fanno da battistrada, servendo da esempio ad altre che le imitano a ruota.

Le cooperative esaminate non puntano più solo al vendere quanto prodotto dai membri sottoforma di materia prima o trasformata; sviluppano accordi e stringono alleanze per crescere anche nei mercati internazionali (CCIAA, 2008, p. 3 e 22) e aumentare il controllo in tutte le fasi

della filiera. Così facendo finiscono col divenire sempre più verticalmente integrate e col “verticalizzare”, raggruppandolo per così dire sotto un unico “ombrello”, il territorio non solo della loro origine storica ma anche uno molto più allargato. Il caso della Cantina di Soave è in questo senso emblematico. Il territorio pare ormai dipenda volta a volta da un unico soggetto che diviene trainante e dominante, quasi si stesse delineando una posizione di “monopolio” (espressione un po’ forte, parlando di cooperative, che volutamente si usa qui in senso iconico e metaforico).

In linea con quanto riscontrato da vari studi (Strandskov, 1996), le cooperative puntano a utilizzare l’“arma” delle fusioni e/o delle acquisizioni per rafforzare la propria posizione a livello regionale/nazionale e penetrare l’intera catena del valore (mettendo le basi per lanciarsi a livello internazionale). Si sentono ad un bivio. Il loro sviluppo dipende dalla capacità che hanno di ri-strutturare la loro organizzazione (e quella dei membri) per arrivare a competere su scala globale e su una base di accentuata multi-referenza (su varie fasce), che si può anche connotare per un alto valore aggiunto (Lang, 1995). Le strategie studiate permettono di fare un primo passo: perseguire economie di scala o collaborare per migliorare l’efficienza a livello di commercializzazione. Ma non si limitano a questo. L’obiettivo è anche quello di estrarre più profitto da una *value chain* più efficiente, mettendo in comune asset, conoscenze, competenze e tempi. In questo senso, è naturale chiedersi se si prospetta una certa convergenza tra cooperative e *Investor Oriented Firms* (in termini di struttura e performance).

Riprendendo e sintetizzando quanto detto nei paragrafi precedenti, nel Veneto occidentale il fatto cooperativo viti-vinicolo assume allora le forme seguenti:

1. vera e propria fusione per incorporazione a cui associare joint ventures (in questo caso “si rimane” nel mondo cooperativo),
2. partecipazioni societarie tra cooperative e cantine private,
3. accordi di varia natura,
4. configurazione a holding, che riassume in sé tutti i casi precedenti.

Prima di chiudere un accenno ad aspetti più “sociologici” messi in luce durante i colloqui. Questi hanno evidenziato un notevole impegno della famiglia allargata alla crescita del business laddove si parli di realtà private (ad esempio le cantine private collegate alle cooperative), con una suddivisione interna delle competenze e l’affidamento di ruoli chiave alla 2^a e 3^a generazione (che spesso dà prova di essere collaborativa, competente a livello manageriale e di saper lavorare in sinergia con quella precedente); la nuova generazione, in aggiunta, in più di qualche caso pare saper capitalizzare sulla tradizione senza aver paura di “fare iniezioni di innovazione”.

Queste stesse imprese “presidiano” posizioni chiave negli enti di sviluppo, nei Consorzi di Tutela e nelle Associazioni di Categoria. Hanno già (o da poco) investito sulla propria organizzazione interna e stanno consolidando un sistema di relazioni a vari livelli. Probabilmente

alcune di queste realtà – di punta e di eccellenza – stanno sviluppando una mentalità e una cultura che possono avvicinarle e farle entrare anche nei meccanismi di “governance allargata” di cui il territorio necessita per indirizzare le “conoscenze contestuali” in modo più proficuo e funzionale alle organizzazioni economiche in esso attive.

Se vissuto correttamente il territorio è fonte di vantaggi competitivi. Il reticolo di sistemi locali e relazioni che in esso si sviluppano, tuttavia, va nutrito. La ricchezza di interazione di cui si è parlato - requisito essenziale dell’economia delle reti e della conoscenza – non può esprimere, però, tutto il suo potenziale se mancano risorse connettive sociali adeguate, a cui appoggiare l’allargamento della filiera e delle reti al globale (e all’immateriale).

Dalle interviste è emerso che da sole le risorse connettive private (che persone e imprese sono in grado di attivare) faticano più di quanto farebbero se si pensasse ad “investimenti collettivi” (il più possibile condivisi) che sostengano il processo di adattamento delle imprese. Investimenti che dovrebbero trovare espressione nell’adozione di un approccio di gestione più inclusiva, che crei circuiti virtuosi di confronto e comunicazione. I risultati della ricerca sono a questo proposito chiari; descrivono una percezione del clima relazionale locale piuttosto negativa: parlano ancora di un certo scollamento tra l’azione autonoma delle imprese e la capacità di interfacciarsi con le istituzioni (intese nel loro senso più pieno: sia come enti “fisici” e formali sia come “regole del gioco”). Le interviste sia alle aziende sia alle organizzazioni ad esse funzionali non sembravano registrare sforzi capaci di creare un nuovo capitale sociale, che passi per un cambio di mentalità interattiva capace di mettere maggiormente a sistema le competenze del territorio sulla base di una visione strategica condivisa.

A questo punto – nonostante quanto di positivo si è riscontrato sulla capacità dell’impresa di agire, pensare e proiettarsi al “nuovo” che la teoria descrive – essendoci mossi estesamente sul territorio dove essa opera non possiamo non chiederci se non si stia trascurando il rispetto della capacità di carico che lo connota. Perché fare qui questa considerazione? Perché durante i colloqui non sono poche le imprese che affermano di avvertire la pesantezza delle diseconomie da concentrazione e “da mancata pianificazione nel rispetto delle caratteristiche del territorio”, che inevitabilmente si “scaricano” proprio sul loro operato, sulla loro efficienza e sull’effettiva possibilità di connettersi con le reti e i sistemi esterni di cui (ora più che mai) necessitano.

Uno sguardo sul futuro – Le politiche perseguite (*scaling up*, internazionalizzazione o integrazione verticale) vanno sempre messe a confronto con gli obiettivi dei soci, il cui sostegno (cosa tutt’altro che garantita) è base imprescindibile per la loro sostenibilità nel tempo. In futuro le imprese cooperative potrebbero voler iniziare forme di internazionalizzazione e concentrare l’attenzione su:

1. investimenti diretti all'estero per "entrare" nel mercato (sia tramite l'istituzione di nuovi impianti sia tramite acquisizioni – elemento da studiare, potendo sembrare in contrasto con il connotato identitario/contestuale delle strategie analizzate);
2. la sottoscrizione di accordi di collaborazione con organizzazioni locali (o internazionali) per puntare al divenire cooperative trans-nazionali;
3. la creazione di punti vendita ed espositivi (che richiedono personale, spazi e implicano costi, preparazione, conoscenza dei mercati);
4. il "coinvolgimento dell'esterno" su operazioni del processo produttivo attinenti il progresso in senso tecnologico dei macchinari utilizzati nel ciclo produttivo.

Per ora quelle elencate sopra sono, tuttavia, ipotesi da testare.

Riconoscimenti

Questo contributo si inserisce nell'ambito CNR Progetto Promozione Ricerca 2005, settore "Progetto Giovani" (codice 501/333, dal titolo: "Territorio e identità: un incontro tra il valore della cooperazione e le esigenze del mercato. Lo studio di strategie aziendali (innovative) del settore viti-vinicolo del Veneto occidentale").

Si ringraziano per la disponibilità dimostrata i Direttori e i Presidenti delle Cantine cooperative, delle Cantine private, i responsabili delle varie aree aziendali nonché quanti sono stati coinvolti per poter effettuare questa ricerca.

Bibliografia

- Ahmad A. (2005), "La fine dell'eldorado", in *Internazionale*, 82.
- Amin A. (eds.) (1994), *Post-Fordism. A Reader*, Cambridge (UK), Blackwell.
- Archibugi D., Lundvall B.A. (eds) (2001) *The Globalising Learning Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e 'made in Italy'. Le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Begalli D., Berni P., Borghero R. e Capitello R. (2003), *La viticoltura veronese tra internazionalizzazione e tradizione territoriale*, CCIAA di Verona, Verona.
- Bonomi A., Rullani E. (2005) *Piccole imprese crescono. Fare rete in un'area metropolitana*, Egea, Milano.
- Cafaggi F. e Iamicelli P. (2008), Le reti nel settore vitivinicolo tra crescita e coesione: la sfida europea, working paper: REFGOV-CG-20, Sixth Framework Programme – Integrated Project (<http://refgov.cpdri.ul.ac.be>), riassunto in *L'Informatore Agrario*, suppl. al n.13 del 28 marzo 2008, pp. 31-34 (anche in www.informatoreagrario.it).
- Cantina Colli Berici, *Bilancio di esercizio. Bilancio consolidato 2004/2005*.

- Cantina di Soave, *Bilancio al 30 giugno 2005*.
- Cantina sociale di Soave, 2007.
- CENSIS (2005), *39° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Franco Angeli, Milano.
- Chaddad F. e M.L. Cook (2004) Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology, *Review of Agricultural Economics*, 2004, 348-360.
- Camera di Commercio di Verona (2008), *Verona nel Mondo. Report 2008*.
- Coelho A.M. e Rastoin J. (2004), "La Gouvernance actionnaire dans les multinationales du vin", in Gervais et al. (eds), *Sustainable development and Globalization of Agri-Food Markets*, CLUEB, proceedings of the AIEA2 international conference and workshop of the CAES, Laval University, Quebec City, August 23-24 2004.
- Cook M. (1997) Organizational Structure and globalisation: The case of user-oriented firms, in J. Nilsson, G. Van Dijk (eds), *Strategies and structures in the agri-food industries* (pp. 77-93), Assen, The Netherlands: Van Gorcum.
- Dicken P. (2007) *Global Shift. Mapping the Changing Countours of the World Economy*, Sage Publications, Londra.
- Donoso I., Rudzki R., Shadbolt N. e W. Bailey (2003) The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development, *Australian Agribusiness Perspectives*, paper 61 (on line)
- Lang M.G. (1995) The future of agricultural cooperatives in Canada and the United States: discussion, *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5), 1162-1165.
- Malecki E.J., Moriset B. (2008) *The Digital Economy. Business Organization, Production Processes and Regional Developments*, Routledge, Londra e New York.
- Osservatorio sulla cooperazione, *Rapporto sulla cooperazione 2005*, Fedagri.
- Rizzo L.S. (2006a) Sistemi produttivi locali, sostenibilità e reti: alcune riflessioni teoriche. Per un'economia della conoscenza e delle 'intelligenze' a sostegno di una visione qualitativa dello sviluppo territoriale, in Robiglio C. (a cura di), *Verona Est, Le attività economiche e il territorio. Approcci e metodi per lo studio di territori complessi*, capitolo 3, Camera di Commercio di Verona in collaborazione con Università di Verona e Centro di Eccellenza in TeleGeomatica (Univ. di Trieste), Verona, 31-60.
- Rizzo L.S. (2006b) *Reti di conoscenza e Meccanismi di governance tra impresa e territorio. L'evoluzione del sistema produttivo veronese*, tesi di dottorato in Economia delle reti e Gestione della conoscenza, 18° ciclo, Università Ca' Foscari di Venezia (relatore: Prof. Enzo Rullani).
- Robiglio C, Franco A. e L.S. Rizzo (2006) Il Nuovo polo vitivinicolo nella pianura veronese orientale, in Robiglio C., cit.
- Rullani E. (2004) *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci editore, Roma.
- Rullani E. (2006) Capitale sociale e nuova modernità, *Sociologia del Lavoro*, 102, 35-64.

- Skurnik S. (2002) The Role of Cooperatives Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future, *The Finnish Journal of Business Economics*, 1, 103-124.
- Strandskov J. (1996) First merge nationally (regionally) then penetrate the entire production-marketing chain, in L. Egerstrom, P. Van Dijk, G. Bos (eds) *Seizing control: The international market power of cooperatives* (82-98), Loan Oak Press, Rochester, MN.
- Triglia C. (2001) Social capital and local development. *European Journal of Social Theory*, 4 (4).
- Triglia C. (2002) *Economic Sociology: State, Market and Society in Modern Capitalism*. London: Blackwell Publishing.
- Triglia C. (2005) *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Editori Laterza, Roma-Bari.
- Zamagni S. e V. Zamagni (2008) *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

ABSTRACT

VENETO REGION: WINE COOPERATIVES, CONSOLIDATION PROCESSES AND BUSINESS FIRMS NETWORKING IN THE WINE INDUSTRIAL DISTRICT.

Case study research was carried out on wine cooperatives in the Western part of the Veneto region, examining examples of strategic policies allowing businesses to embark on paths involving growth and increase their capacity for positioning themselves in distribution markets, thereby developing: a) innovative forms of specialization and division of labour; b) forms of investment not previously practiced (both incorporating identifying elements or references and taking on operational/production/organizational dimensions more appropriate for dealing with the European/world markets). The cross-case comparative analysis identified various areas of similarity and difference. It points at the fact that, through M&A and various kinds of collaborative agreement, wine cooperatives succeeded to: 1) increase their market share; b) reduce or diversify risk; c) exploit economies of scale; d) increase consolidation (adopting a logic of local and global networking) and the integration of the productive system. All this, though, while activating synergies with IOFs to utilize know-how, access export markets, move closer to consumers and reach further up the value chain where more profits can be found. Considering that the case studies are not yet completed, the results are to be seen as preliminary.