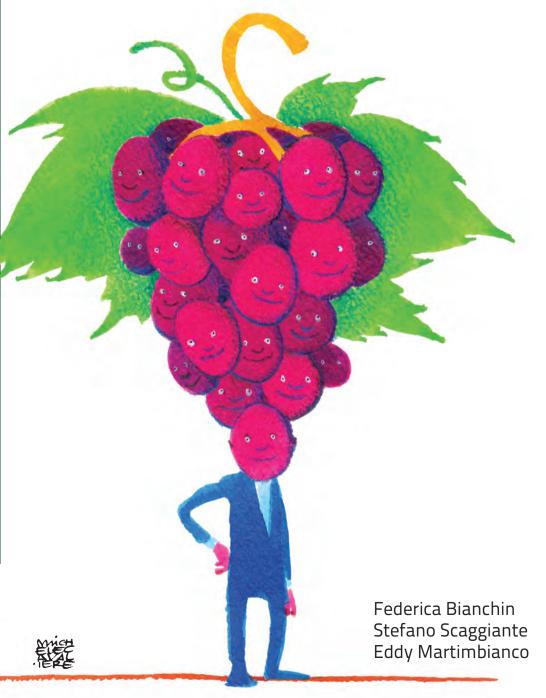


La Cooperazione Vitivinicola Veneziana: dalla Storia al Mercato



La Cooperazione Vitivinicola Veneziana: dalla Storia al Mercato

Federica Bianchin Stefano Scaggiante Eddy Martimbianco 17

Coloph

Un'idea di Fondazione Terra d'Acqua e Venezia Wine Forum

Referenze fotografiche Archivio Papageno

Progetto grafico Pilota Green

Art Director Roberto Dal Tio

Impaginazione Gema Ordoñez

Stampa Arcari Industrie Grafiche Mogliano Veneto (TV)

Editore BaccoArianna Fontane di Villorba (TV)

Pubblicazione chiusa dicembre 2011 Stampato nel mese di dicembre 2011

Sommario

Introduzione	5
Storia della cooperazione	11
Storia del movimento cooperativo italiano	13
La cooperazione: dalla definizione delle diverse tipologie all'innovazione del modello cooperativo	15
La cooperazione nel settore vitivinicolo: la nascita delle cantine sociali in Italia	19
La cooperazione vitivinicola nel Veneto Orientale	21
Le origini	21
Il secondo dopoguerra	23
La Cantina Sociale di Jesolo	27
La Cantina Sociale di Portogruaro	31
La Cantina Sociale di San Donà	33
La Cantina Sociale di Pramaggiore	39
La Cantina Sociale di Meolo	41
La Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale	43
La CPRVO oggi: compagine sociale, portafoglio prodotti, mercati e proiezioni future	50
Compagine sociale, superfici dei conferenti e fatturato	52
Analisi SWOT	54
l programmi	56
Problematiche attuali e prospettive del sistema vitivinicolo nazionale	60
Bibliografia	62

Introduzione

I settore vitivinicolo è stato, al pari di tutti gli altri settori agroalimentari, interessato da uno sviluppo che, nel corso dell'ultimo secolo, ha portato dalla produzione di vini di scarsa qualità, spesso destinati all'autoconsumo, ad una sempre più organizzata coordinazione dei processi produttivi, grazie alle migliorate conoscenze tecnologiche ed alla creazione di prodotti di elevata qualità, in grado di andare incontro alle esigenze del mercato interno ed estero.

In queste dinamiche si è inserita la cooperazione, che ha svolto la funzione chiave di traghettare il sistema vitivinicolo verso la modernità, garantendo ai soci un contatto diretto con mercati spesso considerati troppo lontani. Essa si è dimostrata in grado di affrontare una crescente globalizzazione, che ha avuto come naturali conseguenze un aumento dei commerci internazionali, degli investimenti di società straniere in diversi ambiti industriali ed una viticoltura che è sempre meno legata ad una specifica regione o terroir. Il Vecchio Mondo Vitivinicolo (Francia, Italia, Spagna, Portogallo) si è trovato a fronteggiare la competizione crescente da parte dei nuovi aggressivi competitors internazionali (Argentina, Australia, Nuova Zelanda, Sud Africa, Cile, California), orientati all'esportazione di grandi volumi di vino, spesso ad un prezzo contenuto accompagnato ad una qualità più che buona.

La struttura stessa delle imprese vitivinicole europee, basata su di un modello di piccola e media impresa, non è in grado di adeguarsi alle grandi dimensioni che caratterizzano le imprese dei Paesi nuovi esportatori di vino. La cooperativa, che aggrega un grande numero di soci e i relativi volumi di materia prima conferiti, può costituire una valida soluzione a queste problematiche (Rebelo, Caldas, Matulich, 2010).

Sulla spinta di tali dinamiche competitive, alcune cantine cooperative del Veneto occidentale sono state oggetto di un aumento dimensionale, del cambiamento degli assetti proprietari, della costituzione di gruppi e di una rete in grado di raggiungere i mercati internazionali (Rizzo, Bonuzzi, 2008). Un simile modello di crescita strutturale, che si è dimostrato assai complesso ed originale, è stato quello che ha coinvolto l'attuale Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale, sorta dalla joint venture tra le Cantine sociali di San Donà di Piave, Jesolo, Meolo, Portogruaro e Pramaggiore.

Questa singolare esperienza aggregativa sarà analizzata nel presente volume, che intende fornire gli elementi utili per affrontare le nuove sfide globali.

6

Introduzione

La cooperazione vitivinicola veneziana

n provincia di Venezia vi sono circa 6.500 ettari di superficie vitata, dei quali circa 4.000 sono iscritti nei diversi albi Doc, "Lison Pramaggiore", "Piave", e i più recenti "Riviera del Brenta" e "Corti Benedettine".

Dallo scorso anno inoltre si sono aggiunte anche la DOC "Venezia" e le DOCG "Lison" e "Malanotte", oltre alla produzione di Prosecco veneziano, diventato DOC.

Queste produzioni rendono il comparto vitivinicolo provinciale, un settore strategico per la dimensione delle superfici investite a vigneto, per il numero di aziende produttrici, nonché per il giro d'affari che tale comparto realizza, sia direttamente che indirettamente.

Da non dimenticare inoltre che fin dagli anni '90 in provincia di Venezia, ed in particolare nell'area orientale, un gruppo di produttori lungimiranti, ha avviato la coltivazione del vigneto secondo il metodo biologico. Ad oggi la superficie coltivata secondo questo metodo è di oltre 400 ettari, e costituisce un punto di riferimento a livello nazionale.

In questo contesto vitivinicolo, sicuramente la Venezia orientale riveste un ruolo di fondamentale importanza, grazie anche alla funzione determinante di promozione economica che la cooperazione vitivinicola e le Cantine Sociali hanno svolto nel nostro territorio. Non bisogna dimenticare infatti che a tutt'oggi uno dei principali problemi della viticoltura italiana è la frammentazione della produzione, che spesso non consente di produrre una massa critica sufficiente per affermarsi su determinati mercati, sia nazionali che internazionali.

Francesca Zaccariotto
Presidente Provincia di Venezia

a tradizione vitivinicola della provincia di Venezia ha origini millenarie. Radicata nel territorio, ha avuto una rapida evoluzione nel tempo, tanto che la produzione e la commercializzazione dei vini in quest'area ha raggiunto un ruolo di primaria importanza per l'economia locale.

Nel corso dei secoli sono state messe a punto tecniche di allevamento e vinificazione sempre più attente alla qualità del prodotto finale, tuttavia non sono mancati periodi di grandi difficoltà per il settore vitivinicolo veneziano, che tra il diciannovesimo e il ventesimo secolo ha trovato nella cooperazione la chiave di volta per la propria crescita.

L'ottimizzazione delle risorse e l'organizzazione dei processi produttivi, nelle realtà cooperative, hanno permesso di apportare notevoli migliorie alla tecnologia che supporta la vinificazione, creando prodotti di qualità e quantità in grado di affrontare le richieste di un mercato sempre più esigente. Le Cantine Sociali, infatti, hanno contribuito alla promozione del territorio offrendo ottimi vini, con eccellenti rapporti tra qualità e prezzo e in misura sufficiente a soddisfare anche i mercati internazionali. Il processo associativo inoltre ha favorito la sopravvivenza delle più piccole realtà produttive, che conferiscono le uve alle Cantine Sociali, e al tempo stesso ha evitato una eccessiva frammentarietà o addirittura la polverizzazione di queste produzioni. La Camera di Commercio di Venezia sostiene da sempre la cooperazione e la sua importante attività nel Veneto Orientale e in un contesto storico in continuo mutamento come quello attuale, le Cantine Sociali del veneziano sono un esempio di come la cooperazione possa essere un tassello fondamentale di una economia che del suo territorio, delle sue tradizioni e della sua storia fa il proprio punto di forza.

> Maria Raffaella Caprioglio Presidente Venezia@Opportunità



Presentazione

onoscenza e valorizzazione del territorio: è questo uno degli obiettivi che, fin dalla sua prima costituzione nel 2008, la Fondazione comunitaria "Terra d'Acqua onlus" di San Donà di Piave si è proposta di incentivare, con lo scopo primario di rendere più visibili e più apprezzabili alla popolazione alcune delle più importanti realtà produttive della nostra zona.

È questo certo il caso delle Cooperative ed in particolare delle Cantine sociali, vero e proprio fiore all'occhiello del territorio che abbraccia gran parte della provincia di Venezia ed in particolare il suo versante orientale. E furono proprio queste zone che, grazie alle straordinarie opere di bonifica, realizzarono nel corso di poco meno di un cinquantennio, un vero e proprio ripopolamento agrario, di cui la vite fu, ben presto, la coltura trainante, grazie all'instancabile lavoro di amministratori intelligenti e previdenti e alla qualità degli interventi di aggiornamento tecnologico e strutturale; come ben dimostra del resto il prezioso lavoro dei compilatori di questo importante studio sulla materia.

L'aver cofinanziato questo progetto e aver quindi contribuito alla diffusione di conoscenze e di dati sin qui rimasti tra le pieghe documentali di un ristretto ambito tecnico-professionale, è giusto motivo d'orgoglio della Fondazione e del suo Consiglio di Amministrazione, che fin da subito ha accolto l'invito da parte dei responsabili dell'iniziativa a farsi protagonista di una partnership attiva, in vista di un risultato che, siamo certi, contribuirà a completare il quadro storico e imprenditoriale di una realtà, quale quella delle Cantine sociali del Veneto Orientale, che costituisce per molti viticoltori, l'unico sbocco commerciale di un prodotto ad alto tasso qualitativo come quello del vino doc.

Chi leggerà questa ricerca vi troverà interessanti elementi di analisi e di riflessione, arricchirà le sue conoscenze su un settore produttivo ricchissimo di iniziative e di una fitta rete di solidarismo partecipato; apprezzerà soprattutto una forma di economia, quella cooperativa, ancora viva e capace di stare al passo con le sempre più difficili sfide di un mercato globalizzato, nel quale il made in Italy - intendo la specificità della garanzia della qualità del prodotto italiano, del suo vino in primis - ha nelle Cantine sociali un vero e proprio punto di forza.



Storia della cooperazione

on il termine cooperazione intendiamo un movimento inteso a promuovere la libera associazione di coloro che ritengono in tal modo di poter meglio provvedere alla soddisfazione dei propri bisogni economici mediante l'unione delle rispettive forze. Essa mira a creare delle entità economiche autonome, gestite direttamente dagli associati, di solito in contrapposizione a forze e a logiche speculative tipiche del capitalismo¹. La storia della cooperazione così come la intendiamo ora risale alla metà del secolo scorso: pur essendo sempre esistite nella storia dell'uomo forme di solidarietà tra gli uomini e di auto-organizzazione (sembra che già nel 3000 a.C. esistessero a Babilonia delle società mutualistiche per affittanze collettive della terra e che nel 44 a.C. ad Ostia operassero delle forme associative tra muratori ed operai del porto), è all'Inghilterra dell'800 che dobbiamo guardare per trovare la nascita delle prime cooperative in senso moderno, dove la prima Rivoluzione Industriale aveva portato un profondo sconvolgimento nelle condizioni di vita dei ceti produttivi.

Agli inizi del '700, nel Regno Unito, viene fondata una cooperativa di assicurazione contro gli incendi. In Francia, nello stesso periodo, un gruppo di casari si riuniscono in una cooperativa, che è senza dubbio la prima cooperativa di consumo di cui si abbia conoscenza in Europa. Durante questo periodo, ci sono diversi tentativi di avviare un istituto di credito bancario cooperativo in Germania (Williams, 2007). Entro il 1850, nel Regno Unito esistono 300 società cooperative riconosciute (Shaffer, 1999), sul modello della famosa Rochdale Society², dall'omonima cittadina nei pressi di Manchester, dove nel 1844 nasce una cooperativa di consumo ad opera di ventotto tessitori, i quali, colpiti dalla spietata concorrenza della grande industria e minacciati dalla fame, dopo il fallimento di un lungo sciopero, danno vita al primo spaccio cooperativo con il fine di migliorare la situazione economica e sociale dei soci. I fondatori della storica cooperativa hanno il merito di aver fissato nel loro statuto i principi fondamentali che tutt'oggi ispirano l'intero movimento cooperativo, come la condivisione tra i soci di valori ed interessi, la democrazia interna (basata sul principio di "una testa un voto"), la tolleranza religiosa, il diritto all'istruzione, la parità tra i sessi (a cominciare dal riconoscimento del diritto di proprietà anche per le donne, non contemplato dalle leggi dell'epoca) e la solidarietà; non ultimo, hanno introdotto il meccanismo della ripartizione degli utili tra i soci.

In Europa si sono creati differenti modelli di esperienza cooperativa: quello Inglese dominato dalla cooperazione di consumo, ovvero unioni per acquistare in comune i prodotti per le proprie necessità; quello Francese, caratterizzato dal primato della cooperazione operaia di produzione; quello Tedesco, con il primato nella fondazione degli istituti di credito cooperativi³.

¹ Secondo una definizione elaborata nel 1995 dall'International Co-operative Alliance (ICA) "una cooperativa è un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni attraverso la creazione di un'impresa di proprietà comune e democraticamente controllata" (Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana, Rapporto 2008 – 2009)

² Il 23 ottobre 1844 nasce la prima cooperativa, per volontà di 28 lavoratori: la Società dei "Probi Pionieri di Rochdale".

³ In Germania esistevano due tipologie di cooperative di credito: del tipo Schulze-Delitzsch (nelle aree urbane) e Raiffeisen (nelle zone rurali).



A partire dal 1840 vengono fondate sia le prime Banche Popolari che le prime Casse Rurali, le quali contribuiscono non solo a risollevare i ceti contadini dalle loro misere condizioni economiche, ma anche a modernizzare il piccolo commercio e l'artigianato urbano. La patria della cooperazione agricola è la Danimarca, dove, a partire dal 1880, vengono fondati caseifici cooperativi, poi macelli e salumifici.

Storia del movimento cooperativo italiano

In Italia la cooperazione si diffonde e si radica presto in tutti i settori economici. In particolare è il Piemonte, dove era stata recepita l'innovazione delle Associations Fraternelles di Louis Blanc e il recentissimo Statuto Albertino aveva alimentato speranze di apertura alle forme di mutuo soccorso, a tenere a battesimo le prime cooperative nostrane. La classe operaia sperimenta con le Società del Mutuo Soccorso (Soms) gli iniziali strumenti di garanzia della propria condizione di vita e del proprio futuro. Prima del 1850 esistono in Italia quarantotto Società di Mutuo Soccorso. La prima cooperativa italiana di consumo è il "Magazzino di previdenza", sorto a Torino nel 1854 per iniziativa dell'Associazione Generale degli Operai. La prima cooperativa di produzione, invece, viene fondata nel 1856 ad Altare, presso Savona, col nome di "Associazione artisticovetraria". Da questo momento il processo è inarrestabile, tanto che alla fine dell'anno 1862 si possono contare nel Regno d'Italia ben 443 società di mutuo soccorso delle quali 209 costituite tra il 1860 ed il 1862.

Da questo momento in poi la nascita di forme cooperative è interessata da uno sviluppo sempre più rapido. A Lodi nel 1864 nasce la prima Banca Popolare, nel 1883 la prima Cassa Rurale, a Loreggia, nel padovano e nel 1888 la prima Banca Operaia, a Milano. Nel 1883 a Ravenna sorge l'Associazione Generale Operai Braccianti; nel 1886 a Stagno Lombardo viene fondata la prima cooperativa agricola di lavoro col primo esperimento di affittanza collettiva. Nel 1892 nasce la Federazione Italiana dei Consorzi Agrari, che diventerà la maggiore organizzazione di produttori dell'economia agricola.

Nel 1886, a Milano, viene costituita dal Partito Comunista Italiano la Federazione Nazionale Cooperative (poi Lega delle Cooperative).

Nel 1919 nasce la Confederazione Cooperative Italiane, appoggiata dal Partito Popolare. Alla fine dell'Ottocento, dopo l'uscita nel 1891 dell'enciclica di Leone XIII Rerum Novarum, che apre la cattolicità all'intervento nelle nuove realtà economico-sociali, sorge la cooperazione di ispirazione cattolica. Primo campo di applicazione è quello del credito, con il grande successo delle casse rurali, ma essa si adopera anche per le latterie e le cantine sociali, le affittanze collettive ed il consumo.

Nel primo quindicennio del XX secolo la cooperazione fiorisce assieme all'economia italiana: dalle quasi duemila cooperative del 1902 si passa alle oltre settemila del 1914, senza contare alcune migliaia di banche popolari e casse rurali, con circa due milioni di soci. Tra il 1904 e il 1911, inoltre, vengono approvate leggi molto importanti che permettono la formazione di consorzi fra cooperative allo scopo di concorrere ad appalti di opere pubbliche.

Storia della cooperazione

visto limitata.

Il ventennio fascista, culminato con la seconda guerra mondiale, è caratterizzato da una stasi se non anche da una regressione dei movimenti cooperativi. Diversi sono infatti i principi legati al fascismo: l'obiettivo immediato che il regime si dà, in fatto di politica cooperativa, è lo snaturamento del carattere popolar-proletario del movimento e la costituzione di un modello alternativo che sia interprete dei valori che sottendono al fascismo. Per questo motivo, infatti, esso impone la chiusura di moltissime cooperative, devastandone spesso la sede e nel 1926 fonda l'Ente Nazionale Fascista della Cooperazione. I principi ed i valori della cooperazione rimangono tuttavia vivi e, terminato il secondo conflitto mondiale, rinascono. A partire dalla caduta del fascismo del 25 luglio 1943,

Il periodo postbellico è caratterizzato da una fioritura di nuove imprese cooperative, specie nei settori della produzione e del consumo. Il 15 maggio 1945 un gruppo di cooperatori cattolici ricostituisce la Confederazione Cooperativa Italiana; alcuni mesi più tardi viene ripristinata la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue.

le cooperative cominciano a riappropriarsi di quell'autonomia che per anni avevano

La cooperazione: dalla definizione delle diverse tipologie all'innovazione del modello cooperativo

e cooperative sono presenti nei tre principali settori dell'economia: il settore pubblico; il settore privato; il non-profit, o settore civile (Whitman, 2011). Shaffer, nel suo dizionario storico del movimento cooperativo (Shaffer, 1999), descrive diverse tipologie di cooperative: agricola; insediamento agricolo/comunale; di consumatori; finanziaria; banche cooperative; istituti di credito e di risparmio; cooperative di credito; della pesca; forestale; immobiliare; industriale; dell'artigianato; cooperative di persone disabili; delle assicurazioni; polivalente; cooperativa scolastica e del settore giovanile; di servizi (elettricità, telefono, irrigazione, petrolifero, trasporto pubblico, sanità, farmaceutico, scuole materne cooperative, etc.).

Una classificazione alternativa, che tiene conto di forme ibride di cooperazione, si basa sulla funzione centrale delle cooperative e sulla loro unità di appartenenza, come suggerito da Andrew McLeod della National Cooperative Business Association:

			Funzione	
		Produzione	Servizio	Consumo
nenza	Individuale	Coop. di lavoratori	Coop. di lavoratori	Coop. di consumo
Unità di appartenenza	Organizzazione	Coop. di produttori	Marketing; Centri di Servizio Condivisi ⁴ ; coop. di distribuzione	Coop. di acquisto

Dal momento che i bisogni sociali sono in continua evoluzione, le stesse forme di cooperazione stanno sequendo dei processi di innovazione. I nuovi modelli cooperativi consistono nella Cooperativa di Nuova Generazione (New Generation Cooperative) e nella Multi-Stakeholder, oltre alla cooperativa di servizi, la quale fornisce servizi di supporto ad altri tipi di cooperative o ad altre forme di organizzazione (Whitman, 2011).

Nell'ambito delle imprese di stampo capitalistico, il multistakeholding è un concetto preso in prestito dal movimento cooperativo, così come la remunerazione aggiuntiva in servizi⁵ e la compartecipazione agli utili (Zamagni, 2010).

La struttura del fenomeno cooperativo è in continua evoluzione, se si pensa che esso ha sviluppato modelli di rete, come consorzi e gruppi, in grado di raggiungere masse critiche significative in diversi mercati (Menzani, Zamagni, 2010). Nel mondo, fra le 300 più grandi imprese cooperative, 110 sono attive nell'agroalimentare, 80 nella finanza e 80 nella grande distribuzione (Zamagni, 2010).

⁴ I Centri di Servizio Condivisi (Shared Services Center -SSC) sono "Organizzazioni autonome volte alla fornitura centralizzata di servizi di back office e/o front office".

⁵ Nel 2009, la Luxottica ha concluso un accordo sindacale che prevedeva un pacchetto di benefits in servizi, in particolare di welfare di Il livello (Zamagni, 2010).

Uno studio sulle esperienze aggregative relativamente ad alcune cooperative vitivinicole del Veneto (Giacomini, Montedoro, 2009) ha evidenziato gli obiettivi che queste realtà si prefiggono, nel momento in cui optano per la strada dell'aggregazione. Tali obiettivi sono:

- la ricerca di nuovi mercati, per cui è fondamentale adeguarsi di una base di conferimento più ampia, in grado di determinare una dimensione che garantisca di sopportare i costi di avviamento e di impianto della rete per la distribuzione, la promozione e la gestione dei contratti da acquisire;
- il miglioramento dell'efficienza della struttura distributiva, che le cooperative possono ottenere attraverso l'aggregazione in reti e con strutture distributive complementari, oppure con l'acquisizione di quote di partecipazione in industrie di imbottigliamento, al fine di utilizzarne i canali distributivi: questo permette di affrontare gli elevati costi di gestione della struttura distributiva, per poter aggredire in modo efficace anche i mercati internazionali;
- la flessibilità dell'offerta: per venire incontro alle mutevoli esigenze del consumatore, è necessario dotarsi di una gamma di prodotti diversificata, ma allo stesso tempo complementare. L'aggregazione è uno strumento che può garantire l'aumento del potere contrattuale, in particolar modo nel canale della grande distribuzione;
- l'efficienza tecnica: le cooperative sono caratterizzate da limitate capacità di investimento. L'aggregazione consente, invece, di concentrare le risorse, in modo tale da poter ammodernare o sostituire gli impianti e garantire una maggior rispondenza alle normative, alle esigenze qualitative e di ampliamento del portafoglio prodotti;
- l'efficacia produttiva: la cooperativa, di per sé, non presenta il fine di introdurre delle innovazioni di prodotto, concentrandosi invece nella mera trasformazione della materia prima conferita dai soci. L'aggregazione consente, al contrario, di raggiungere una massa critica tale da poter effettuare delle scelte qualitative e di sollecitare i conferitori al perseguimento della qualità stessa.

L'analisi di Giacomini e Montedoro (2009) ha inoltre identificato diverse possibili forme di aggregazione: il consorzio, la fusione, la joint venture ed il gruppo cooperativo paritetico, ovvero una nuova struttura introdotta dal diritto societario (art. 2545 - septies del codice civile, D. Lgs. 6/03).

La fusione ha rappresentato il sistema in grado di raggiungere una forte razionalizzazione operativa e una maggiore efficacia produttiva, ma in fase applicativa essa si è dimostrata molto complessa e costosa; inoltre, spesso vi è stata una resistenza al cambiamento da parte della base associativa.

Una forma in grado di mantenere l'identità della singola cooperativa è stata quella consortile, che, tuttavia, non si presta facilmente né ad operazioni di razionalizzazione, né ad innovazioni di prodotto, dal momento che non riesce ad agevolare progetti comuni di investimento.

La joint venture permette alle cooperative che vi aderiscono di conseguire una capacità operativa elevata, a fronte di un preciso mandato, garantendo l'individualità dei singoli soggetti; essa, però, non risolve completamente il problema della crescita strutturale delle cooperative.

Il gruppo cooperativo consiste nella creazione di gruppi di imprese nella forma di società per azioni a controllo cooperativo, e fornisce la base per l'aggregazione delle imprese cooperative, in quanto consente delle joint venture su dei singoli progetti, l'aggregazione di nuovi soci cooperatori organizzati ed il ricorso al consorzio come fonte di flessibilità organizzativa nella fase dell'approvvigionamento. Una nuova forma di gruppo cooperativo è quello paritetico (art. 2545 – septies), che a livello funzionale funge da consorzio, con l'obiettivo di dare unitarietà strategica alle singole cooperative che lo costituiscono. Esso si adatta in particolare ad imprese di piccole dimensioni, non garantendo, tuttavia, la semplificazione radicale del processo decisionale (Giacomini, Montedoro, 2009).

Secondo quanto rilevato dal Rapporto 2006 - 2007 dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana del Mipaaf, su di un campione di 297 cooperative italiane, il 66% considerava importante il fenomeno dell'aggregazione; di queste, il 39% era stato coinvolto in questo tipo di processo, di cui il 66% era rappresentato da imprese del Nord Italia (Giacomini, 2009).

A dimostrazione di quanto il movimento cooperativo sia importante nel comparto vitivinicolo italiano, sulle prime 5 società vinicole italiane per fatturato nel 2010, le prime 3 posizioni erano occupate, in sequenza, da tre grosse cooperative: le Cantine riunite & Civ, Caviro e Mezzacorona⁶ (Mediobanca, 2011). In particolare, l'operazione di aggregazione tra GIV e Cantine Riunite ha portato alla creazione di un gruppo in grado, per volumi, di confrontarsi con i maggiori attori del panorama internazionale. A questa nuova entità, infatti, fanno capo la produzione e commercializzazione di circa 174 milioni di bottiglie, superiore ai 144 milioni del Gruppo Diageo, ovvero il sesto produttore mondiale. Le operazioni di aggregazione delle cooperative vitivinicole appaiono ancora più importanti se si pensa che il 59% di esse sul totale sono esportatrici, contro una media complessiva della cooperazione agroalimentare pari al 31% (Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana, Rapporto 2008 - 2009). Inoltre, le imprese vitivinicole di dimensioni maggiori ed un struttura operativa più flessibile, secondo l'Osservatorio Finanziario sulle Società Vinicole Italiane (Ofsvi), hanno avuto, nel periodo 2005 - 2006, migliori performance in termini di redditività, di solidità patrimoniale, di sostenibilità finanziaria, mentre la maggiore competitività del settore ha comportato un incremento dei costi per i servizi, che è risultato maggiore per le imprese di più limitate dimensioni (Cordero di Montezemolo, 2008).



La cooperazione nel settore vitivinicolo: la nascita delle cantine sociali in Italia

a cooperazione nel settore vinicolo è stata tra le prime forme di tale tipo a costituirsi in agricoltura in Italia, soprattutto in alcune zone ad alta vocazione vitivinicola, ancora nell'800, tanto che le prime risalgono agli anni intorno al 1870. All'inizio degli anni '20 del secolo scorso esse sono già una sessantina, e, alla vigilia della seconda guerra mondiale, superano le 160 unità.

Interessanti sono questi dati della Federazione Nazionale delle Cantine Sociali riferiti alla vendemmia 1928 (da: Avv. Gino Friedmann, "Scopi, funzionamento e importanza delle cantine sociali in Italia", 1930):

Cantine Sociali in attività	n. 84
Soci	n. 10732
Capacità complessiva dei vasi vinari	hl. 1.200.000
Uve vinificate nella vendemmia 1928	quintali 1.400.000
Produzione vini 1928	hl. 1.000.000
Valore degli impianti e degli immobili di proprietà degli associati	Lire 70 milioni

La diffusione delle cooperative vitivinicole si ha comunque dopo la seconda guerra mondiale, quando esse assumono una loro precisa fisionomia organizzativa ed operativa, crescendo ad un ritmo alquanto sostenuto, che porta, a fine degli anni '70, a raccogliere e lavorare presso di esse ben un terzo delle uve da vinificare di produzione nazionale, ovvero più della metà dei vini a denominazione di origine controllata (Sovrani, Rizzoli, 1980). La vera causa che conduce alla cooperazione in ambito vitivinicolo e alla nascita delle cantine sociali si può sicuramente ascrivere alle note difficoltà che i viticoltori incontrano nella vendita della materia prima, l'uva, a condizioni soddisfacenti e al riparo da eccessivi giochi speculativi, soprattutto in anni di sovrapproduzione, nonché ai vantaggi che possono ottenere dalla vinificazione in comune delle loro uve e dalla vendita del prodotto vino.

La costituzione delle cantine sociali genera subito innumerevoli vantaggi. Innanzitutto un maggior accesso al credito, e allo stesso tempo la possibilità di sostenere ingenti investimenti che i piccoli e medi proprietari mai avrebbero potuto permettersi; aggiungiamo a questo il fatto che gli impianti di una grande cantina costano proporzionalmente meno rispetto ad una piccola, consentendo di avere un costo di produzione decisamente inferiore. I mezzi finanziari di cui si dotano le cantine sociali possono inoltre consentire l'utilizzo degli impianti più all'avanguardia tecnologica con il lavoro di personale qualificato.

Anche il prodotto che si può ottenere è sicuramente migliore a livello qualitativo, soprattutto costante, in grande quantità e più in linea con quanto richiesto dal mercato, permettendo di raggiungere in breve tempo maggior facilità di smercio. È un vantaggio duplice per il viticoltore, che in tal modo può dedicarsi con maggior tranquillità alla coltivazione senza aver l'affanno e la preoccupazione di dover vendere le uve o di dover vinificare, conservare e vendere il vino, sicuro che del tutto se ne fa carico la cooperativa. Inoltre, non è di secondaria importanza che i prezzi delle uve con cui la cantina sociale riesce a liquidare gli associati sono quasi sempre sopra la media del mercato.

Da ultimo, ma non meno importante, val la pena ricordare il grosso contributo che hanno portato le cantine sociali al miglioramento della viticoltura attraverso l'assistenza agli associati, in termini di tecniche di coltivazione, di innovazioni nelle pratiche enologiche e di attività promozionali.

Per quanto riguarda il rapporto con gli industriali ed i commercianti di vino, dopo un iniziale periodo di diffidenza, la situazione si evolve a favore delle cantine sociali. Infatti, proprio la possibilità di offrire al commercio vini in grandi quantità a qualità costante, sani, serbevoli, spesso migliori di quelli dei piccoli e medi vinificatori privati, è di grande utilità all'industria e al commercio vinicolo.

Secondo una rilevazione statistica del 2004 (Capitello, 2004), si stimano, in quell'anno, un numero di soci afferenti le 44 cantine sociali venete stimati intorno a 30.000 e dotati di una superficie vitata media di soli 1,44 ettari. Questi dati confermano la polverizzazione della produzione viticola dei conferitori, i quali, affidandosi alla funzione remunerativa delle cantine sociali, riescono ad ottenere margini di profitto grazie ad adeguati prezzi di liquidazione.

La cooperazione vitivinicola nel Veneto Orientale

Le origini

N el Veneto, un territorio nel quale la coltura della vite ha sempre rappresentato un ruolo fondamentale nell'economia agricola, sia per quanto riguarda l'economia familiare, l'autoconsumo, sia per quanto riguarda la vendita al mercato, si sono da sempre registrati il maggior numero di impianti di tipo cooperativo.

Il 71% delle cooperative vitivinicole del Veneto ha iniziato la propria attività prima del 1960 (Zolin, 1995). È utile, perciò, risalire alle origini di questo sistema, a partire dalla fine dell'800, quando si diffuse ampiamente il sistema mezzadrile, il quale, se non fu privo di difetti nei rapporti sociali, ebbe però l'efficacia di far affluire capitali e tecniche in aziende provviste di ampie abitazioni, stalle, attrezzature di esercizio moderne, ordinamenti agricoli di avanguardia, cantine aziendali, ecc..

Dopo la fondazione della Cantina Sociale di Soave alla fine dell'800, i tentativi di avviare questa tipologia di impresa si ripeterono intorno agli anni '30 del secolo scorso, con la rifondazione della stessa cantina, con la Cantina di Valtramigna e, più ad est, con le cantine di San Donà, Terre di Roise e Maserata di Conegliano (Capitello, 2004).

In particolare, la zona del basso Piave e dell'entroterra veneziano, negli anni dopo la prima guerra mondiale, visse un periodo di profonda trasformazione fondiaria, con la bonifica di 45 mila ettari di terreno paludoso nelle zone dove già erano state le lagune di Equilio, di Torre di Fine e di Eraclea.

Vennero realizzati estesi impianti specializzati di vigneti e ricostituiti quelli del vecchio territorio. Molti sostituirono le preesistenti colture promiscue, puntando su uve e vini richiesti dal mercato, in particolare il Raboso per i rossi e il Riesling italico e il Pinot grigio per i bianchi, cosicché la viticoltura assunse un ruolo primario nell'economia agraria del mandamento di San Donà di Piave. Ne conseguì un miglioramento nelle varietà e nelle produzioni, per quanto riguarda le tecniche viticole, mentre nella vinificazione furono introdotte la pigiatura e la torchiatura meccanizzate, segnando sensibili incrementi nelle rese e nelle fermentazioni, nonché nelle tipizzazioni dei vini. Emerse, soprattutto in occasione della grande Mostra enologica regionale veneta tenutasi a S. Donà nel settembre-ottobre 1912, la presa di coscienza da parte dei tecnici convenuti, in relazione alle singolari qualità dei vini dei terreni bonificati.

Alla prima guerra mondiale seguirono gli anni della ricostruzione: nuovi radicali appoderamenti e vigneti ad alta produttività. Al contrario, era ancora lento, anche se continuo, il diffondersi del processo associativo che ebbe comunque la più valida affermazione nell'unificazione dei Consorzi di bonifica.

Seguiva l'accorpamento del Sindacato agrario e del Circolo agrario, trasferiti nell'unico Consorzio agrario, poi fuso in quello provinciale. Più difficile si presentò la costituzione di associazioni atte alla valorizzazione dei prodotti di necessario pronto collocamento alla raccolta, come le uve. E ciò per la naturale diffidenza degli agricoltori, a quel tempo oberati di oneri debitori in buona parte derivati dalla ricostruzione postbellica, dai costi iniziali della bonifica, dal crollo dei prezzi per il precipitare della recessione economica dovuta alla stabilizzazione monetaria alla fine degli anni '20; gli agricoltori erano quindi comprensibilmente timorosi di assumere nuovi impegni in organismi a carattere industriale e commerciale, con scarse disponibilità di mezzi e di esperienze organizzative.



Purtroppo cambiarono anche gli equilibri commerciali, con una diminuzione della richiesta delle uve rabose, le più diffuse in zona; inoltre era maggiormente avvertita la mancanza di cantine adatte ad una razionale vinificazione ed alla conservazione del vino, nonché l'inadeguatezza delle attrezzature delle cantine esistenti. Perciò ci si pose di fronte al nuovo problema vitivinicolo: un continuo crescere della produzione che imponeva o l'allargamento delle cantine aziendali o l'adattamento alle conseguenze del confuso e deleterio affollamento al momento della raccolta.

Tali preoccupazioni portarono col tempo, grazie a uomini lungimiranti e ad un grande spirito di cooperazione, alla nascita delle prime cantine sociali, com'era già avvenuto in altri settori dell'agricoltura, ad esempio in quello del latte con la costituzione delle latterie sociali.

Il secondo dopoguerra

Gli anni del dopoguerra lasciavano presagire l'abbandono della campagna veneta da parte dei contadini, tanta era la povertà diffusa e accumulata in queste zone dalla guerra, mentre la mezzadria, che interessava la stragrande maggioranza dei lavoratori dei campi, aveva perso quasi del tutto l'amore per la terra. La popolazione rurale si andava dimezzando, il mercato dei prodotti agroalimentari non riusciva a ripagare le spese ed il lavoro dei contadini, troppe erano le braccia in esubero rispetto al bisogno di manodopera, anche in conseguenza della progressiva scomparsa della bachicoltura, principale fonte di lavoro e di reddito per intere famiglie.

Sono questi gli anni delle grandi migrazioni di massa, anche grazie al notevole sviluppo nel nord del Paese dell'attività industriale, specialmente in regioni come la Lombardia ed il Piemonte; anche l'estero faceva sentire il suo richiamo, la Svizzera e la Germania soprattutto, ma pure l'Inghilterra, la Francia, le Americhe, Canada ed Argentina in testa, e l'Australia. Inoltre una quantità sempre maggiore di giovani e di famiglie lasciava le vecchie case coloniche alla ricerca di fortuna nelle grandi città industriali, e ciò succedeva in misura massiccia anche nel Veneto.

Fu in questo quadro, grazie alle associazioni degli imprenditori agricoli, dei grandi e dei piccoli proprietari, a produttori illuminati e ai figli di quella cultura cooperativa nella quale erano stati maestri personaggi illustri come Giuseppe Toniolo e Giuseppina Corazzin, che piccoli e grandi proprietari agricoli iniziarono a svolgere un intenso lavoro di ricerca di nuove soluzioni al fine di aprire nuove prospettive di crescita. Fu così che essi unirono le proprie forze nelle strutture cooperative.

Attraverso l'aiuto degli incentivi pubblici e grazie alle enormi quantità di uve che si potevano accumulare, era possibile realizzare delle grandi cantine, acquistare le attrezzature necessarie e competere sul mercato. Nacquero così le Cantine Sociali, nonostante i tantissimi timori di molti piccoli produttori e a seguito di infiniti incontri, tenuti soprattutto nelle sale parrocchiali dei paesi di campagna, con il sostegno da parte dei municipi e delle parrocchie, alimentando così nuove speranze in tutto il mondo contadino. In una prima fase le cantine sociali assunsero i compiti della vinificazione e dello stoccaggio, come magazzini da dove il vino veniva poi venduto a grossi commercianti regionali e nazionali, che distribuivano a proprio nome il vino, sfuso o imbottigliato. Successivamente, un consistente gruppo di Cantine Sociali decise di dar vita ad



una struttura di secondo grado, finalizzata all'imbottigliamento ed alla commercializzazione del vino in Italia ed all'estero.

Fatto il primo passo, vi erano ancora consistenti margini di miglioramento in termini di risorse umane, di preparazione tecnica ma soprattutto manageriale: le nuove realtà cooperative non erano guidate da una vera e propria classe dirigente, si costituirono con la grande volontà ed entusiasmo di associati e di giovani enotecnici, spesso inesperti riguardo a problemi produttivi e commerciali. I consigli di amministrazione erano formati da soci produttori, i quali non avevano mai avuto esperienze manageriali.

Infine, vi era inizialmente la scarsa qualità della materia prima, dovuta alla presenza di vigneti spesso vecchi ed obsoleti, ad impianti eccessivamente produttivi, ad una scarsa conoscenza delle attività colturali e ad uve di poco pregio. Ad esempio, in pianura venivano coltivati il Raboso, il Merlot ed il Verduzzo, con produzioni che eccedevano la richiesta commerciale, e con il Tocai che faticava ad imporsi, anche nei comuni di Portogruaro e Annone Veneto.

Nel corso degli anni '60 e '70, grazie anche all'istituzione delle prime DOC, ad una maggior presenza di enotecnici usciti dalla Scuola di Conegliano, al lavoro incisivo ed intelligente dell'Istituto Sperimentale per la Viticoltura di Conegliano, alla presenza degli Ispettorati Provinciali dell'Agricoltura e all'opera della Camera di Commercio, la viticoltura del territorio riuscì a compiere enormi balzi in avanti, mentre nelle Cantine Sociali andava consolidandosi lo spirito cooperativo e affinandosi una classe dirigente, consentendo ai vini prodotti di essere sempre più richiesti dal mercato nazionale ed estero.

Nel corso degli ultimi decenni vi sono state ulteriori trasformazioni, con accorpamenti di strutture cooperative, di internalizzazione di ulteriori fasi produttive e commerciali, trasmettendo ai soci conoscenza e formazione, permettendo loro di essere in sintonia con il cambiamento dei tempi, dando quindi valore aggiunto alla realtà Cantina Sociale. Infatti, non va dimenticato che circa metà del vino prodotto nelle province di Treviso e Venezia si trova nelle Cantine Sociali, oggi attentissime non solo al mercato, ma anche alle nuove esigenze produttive e a tutte le possibilità offerte dalla legislazione.

La Cantina Sociale di Jesolo

a Cantina Sociale di Jesolo venne costituita in forma di società a responsabilità limitata l'11 dicembre 1957, per opera di 14 produttori della zona, con atto costitutivo a rogito del Notaio De Franceschi.

Tra i primi propagandisti ed organizzatori vi furono diverse personalità, tra cui l'ing. Ottorino Bisazza, il Co. Cesare Persico, il Cav. Davide Drighetto, il Co. Angelo Gradenigo, Antonio Rosetti, Gianfranco Bertazzoli, l'enot. Giobatta Giacomini, Vito Montino e il dott. Giovanni Falcomer. Il primo Presidente eletto fu l'ing. Ottorino Bisazza, primo Direttore l'enot. Gianpaolo Puiatti.

Il sorgere di questa istituzione è stato essenzialmente determinato dalle crisi verificatesi in quell'epoca nel commercio delle uve, dovute al collocamento della materia prima con la lavorazione diretta o nello smercio di fronte alle naturali difficoltà di conservazione. La costituzione della Cantina Sociale fece accrescere i benefici della coltura intensiva in questa zona dalla proprietà molto frazionata, superando le difficoltà dovute alle scarse capacità tecniche e alle carenti disponibilità di denaro dei piccoli e medi proprietari. Fin dal primo esercizio si conseguirono buoni risultati, a dimostrazione che l'istituzione era destinata a raggiungere obiettivi tecnici ed economici di rilevante importanza; la cantina seppe creare attorno a sé un clima di euforia ed entusiasmo che fece aumentare rapidamente il numero dei soci e di conseguenza dei conferimenti d'uva. Il Consiglio di Amministrazione, seguendo il progetto iniziale, dovette così provvedere celermente al completamento dello stabilimento, portandolo ad una capacità di 52mila ettolitri e dotandolo nello stesso tempo di un'adeguata attrezzatura per la razionale vinificazione di oltre 65 mila quintali d'uva.

La Cantina Sociale di Jesolo riuscì ad imporsi come una delle più imponenti e solide istituzioni dell'associazionismo vitivinicolo veneto, andando in pochi anni oltre alle previsioni: dai 43.197 quintali di uva lavorata nel primo anno, il 1958, si arrivò a ben 64.781 quintali nel 1964.

La Cantina Sociale di Jesolo, oggi





Nei primi anni di attività la maggior parte del vino prodotto dalla Cantina Sociale di Jesolo era costituita dal rosso Raboso, a forte intensità colorante, da mezzo taglio, tipo molto apprezzato e ricercato dal grande commercio vinicolo dell'alta Italia. Venivano prodotti anche il Merlot e il Cabernet, sebbene in minore quantità, di buona alcolicità e rapidamente pronti per il consumo.

I vini bianchi provenienti da uve pregiate quali il Pinot, il Tocai, il Riesling e il Sauvignon, i cui vigneti erano prevalentemente ubicati nelle sabbie del litorale, riuscivano generalmente con ottima finezza.

Con il decorso degli anni l'attività della cantina si è andata consolidando, favorendo il rinnovo di vecchi impianti di vigneto e riuscendo ad approntare masse considerevoli di vini bianchi e rossi destinate all'imbottigliamento in proprio, al diretto consumo e alla commercializzazione all'ingrosso.

Agli inizi degli anni '90 la cantina, consapevole di un nuovo processo di mutazione di comportamento da parte dei consumatori e di una nuova realtà viticola locale, ha ritenuto necessario predisporre strutture, tecniche e strategie economiche capaci di realizzare economie di scala rispondenti alla propria dimensione produttiva, vista non tanto in termini di costituzione di grandi unità di produzione, quanto di realizzazione della gestione unica di più unità esistenti.

Parte così il progetto Cantine Riunite del Veneto Orientale sotto l'abile regia del Presidente Prof. Corrado Giacomini e del Direttore Enologo Franco Demetrio Passador, una coppia affiatata che ha saputo valorizzare la stima che il Direttore aveva conquistato sul mercato e nei confronti dei colleghi e l'esperienza economico-giuridica del Presidente per superare campanilismo e divisioni locali.



La Cantina Sociale di Portogruaro

N ella prima metà del secolo scorso, i vini prodotti nella zona del portogruarese, malgrado l'intrinseca bontà delle uve da cui derivavano, non erano certo in grado di soddisfare le sempre maggiori esigenze del mercato, né di dare un adeguato compenso ai produttori. La produzione non era capace di rispondere appieno alle esigenze commerciali, in quanto venivano richieste quantità elevate di vino, di qualità ottima e costante.

Aggiungiamo altresì che nel solo Comune di Portogruaro, nel 1942, su di una superficie agraria - forestale di 9.670 ettari, la superficie del vigneto (specializzato e promiscuo) era di 2.635 ettari, pari al 27% circa del totale, a dimostrazione dell'importanza assunta dalla viticoltura nel mandamento di Portogruaro.

Era quindi necessario trovare una soluzione per salvaguardare la viticoltura locale.

Dopo anni di dibattiti e di difficoltà di natura economica, ma anche derivanti da vedute contrastanti, nonché da pregiudizi, e sotto la spinta delle sempre più difficili condizioni del mercato vinicolo, nel 1951 un gruppo di agricoltori del mandamento costituivano la Società denominata "Cantina Sociale di Lison-Portogruaro", una Società Cooperativa a Responsabilità Limitata, con sede in Portogruaro.

La scelta della sua ubicazione ricadde su una località quanto mai favorevole sotto ogni aspetto, trovandosi al centro della zona viticola che essa era chiamata a servire e rispondente altresì alle migliori esigenze di viabilità ed economiche.

La Cantina Sociale di Portogruaro aprì la campagna vinicola nello stesso anno di costruzione, essendo già dotata di efficienti e moderne attrezzature per l'epoca: due pigiatrici diraspatrici, due torchi idraulici, il concentratore a caldo dei mosti, un filtro a piastre, un aerofollatore motorizzato, uno sgretolatore meccanico di vinaccia ed un attrezzatissimo laboratorio d'analisi.

Nel 1952 essa venne completata con l'acquisto di altre due presse idrauliche e con l'aumento nella capacità a 5600 ettolitri.







La Cantina Sociale di San Donà

a Cantina Sociale di San Donà, fondata nel 1931, è stata la prima realtà di questo tipo a nascere nella zona; a lei va, quindi, il ruolo di apripista. Anche nel sandonatese incombeva il problema del continuo crescere della produzione che imponeva o l'allargamento delle cantine aziendali o l'adattamento al confuso affollamento al momento della raccolta.

È in quest'ambito che si andò maturando l'idea di realizzare una Cantina Sociale. Buona parte del merito va a persone, come Vincenzo Janna, lungimiranti e consapevoli della necessità di una svolta, le quali capirono quanto fosse di interesse comune riorganizzare la filiera vitivinicola.

Dottore in giurisprudenza, persona stimata per le sue doti di signorilità e generosità, pienamente consapevole degli interessi pubblici e delle esigenze dell'ambiente agricolo, Janna apparteneva ad una delle famiglie più facoltose. Proveniente da Vittorio Veneto, egli aveva investito il patrimonio nelle terre di S. Donà.

Janna chiamò intorno a sè alcuni agricoltori disponibili a costituire un Comitato di studio preliminare dei problemi da affrontare ai quali trovò una soluzione avviando questa Cantina Sociale verso la forma cooperativa, oltre a provvedere al relativo finanziamento.

Il primo obiettivo fu quello di raccogliere le adesioni dei soci, che dovevano impegnarsi a consegnare l'uva alla Cantina per raggiungere i 10.000 quintali, minimo necessario per assicurare l'esercizio economico dello stabilimento enologico. Non fu affatto facile vincere le incertezze e le titubanze degli agricoltori: di fatto solo 31 furono i soci fondatori, con un impegno di apporto di 9.435 quintali di uva, appena sufficienti a confortare i promotori nel proseguimento dell'iniziativa.

Vincenzo Janna, comunque, ruppe ogni indugio dopo l'annuncio datogli dal Capo dell'Ispettorato agrario regionale triveneto, da breve costituito dal Ministro dell'Agricoltura: si stavano impegnando i fondi previsti dalla legge Marescalchi, di grande opportunità per alleggerire gli oneri del finanziamento del Mutuo fondiario agrario in contrattazione con l'Istituto di Credito fondiario di Verona.

La Cantina Sociale di San Donà, oggi



Verbale 26: 1 di seduta del Consiglio di Amministrazione del giorno 28 maggio 1931- ore 16.-Domanda al Bousoirio Brian per la cessione di un afficeramento Provoedimenti relativi al finanziamento; Tu Varie eventuali .-Four present a membri del Consiglio d'amm. M. Ligg. : Jama Car. left Ninewes, Prindente, Gujoto Ing. Gav. Janto stee Quidente Borteloto Comu. Dot. Contante, Romieto Dot. Gorgio, Prindente, Bortoloto Comu. Dot. Contante, Formiati Dots. G. Rouchi Giorgeni, Vergenio Reglini, Eo: Luiz - Sono June bresent il Lindaco Eav. Dots. Tincenso Del hogio ed il not autorio Cella direttore della Catadra Sunhiland di J. Dong; Phonoxinta nalida la seduta assume la presidenza il Cart. Aff. Timenso Jama che si dichiera ouorate per la fiducia dimortiatagli dai soci designandolo assa carries di Presidente della Cantina; assicura che fara quanto sara in his possibile in favore della running istitucione e confida riella collaborazione dell'intero Consiglio di Rum. Me .-I Domanda al Consorrio Brian per la cossione di un apportamento di terrent. Il Prindente informa cina il lavoro wolto dalla Comu. distudio nominata dagli adventi assa istituzione, per la scotty della locality down downlike songere of fashicato and uso contina. - La Commissione segualo come heality pui adat to l'arca compresa fra la davrena del camale manigalité in localité -ratings a la fenoria. - Il terreno presenta la possibilità del raccordo

Si giunse così alla costituzione della Cooperativa il 18 maggio 1931, con atto del Notaio Lorenzini, in una sala dell'ultimo piano del Municipio di S. Donà. In tale occasione fu nominato il Consiglio di amministrazione, che risultò così composto: Janna cav. uff. Dr. Vincenzo, Guiotto ing. cav. uff. Fausto, Bortolotto Dr. comm. Costante, Ronchi Giovanni, Romiati Dr. Giorgio, Vianello cav. Giuseppe, Vergerio Co. Luigi. Furono nominati Sindaci effettivi: Carletto ing. Luigi, Del Negro cav. Dr. Vincenzo, Caberlotto Alessandro. Infine, i Sindaci supplenti furono: Nardini cav. uff. Camillo e Rossetto ing. Guglielmo.

Il Collegio dei Probiviri risultò composto da: Dall'Acqua avv. Remo, Cella Dr. Antonio, Bacchelli Dr. Amos.

Furono subito dopo nominati Presidente Janna Vincenzo e Vicepresidente Fausto Guiotto. Il giorno 28 dello stesso mese si riuniva il Consiglio di amministrazione a cui il presidente proponeva l'acquisto del terreno prescelto dalla suddetta Commissione di studio che era di proprietà del Consorzio Brian, allora presieduto da Giuseppe Bortolotto, proposta che fu prontamente approvata.

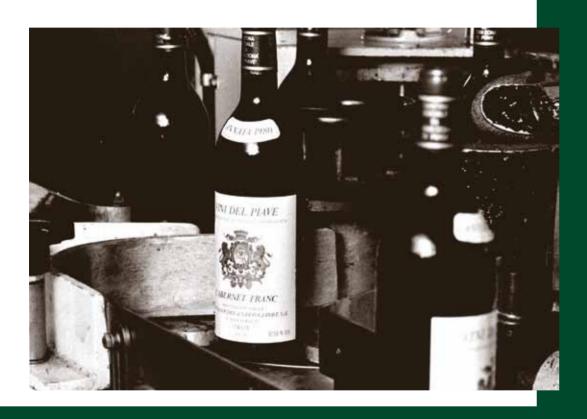
In secondo luogo il Consiglio prendeva in esame gli ardui problemi del finanziamento, alla presenza del predetto Ispettore regionale, il quale nella sua qualità di consigliere in rappresentanza del Ministero dell'Agricoltura nell'Istituto di Credito fondiario di Verona espose i termini per ottenere un mutuo fondiario agrario per la costruzione della Cantina, per cui fu dato pieno mandato al Presidente di svolgere la trattativa. La soluzione fu trovata col decisivo intervento dei Consorzi di bonifica.

Nel frattempo si provvedeva alla scelta e nomina dell'enotecnico Direttore della Cantina, deliberata per regolare concorso: la scelta ricadde sull'enotecnico Koflach, che fu poi confermata con la nomina del Consiglio nella seduta del 24 agosto 1931.

I buoni risultati, conseguiti fin dal primo esercizio, dimostrarono che l'istituzione era destinata a raggiungere obiettivi tecnici ed economici di eccezionale importanza e l'atmosfera di viva simpatia, che la Cantina seppe crearsi immediatamente fra i viticoltori della zona, fece aumentare rapidamente il numero dei soci e i conferimenti dell'uva, tanto che il Consiglio di Amministrazione, seguendo il progetto iniziale, dovette provvedere al completamento dello stabilimento, portandolo alla capacità di 46 mila ettolitri e dotandolo in pari tempo di un'adeguata attrezzatura per la razionale vinificazione di oltre 60 mila quintali d'uva e per la conservazione di circa 45 mila ettolitri di vino.

Come si rileva dalla Tabella 1, la Cantina Sociale di San Donà, da 9.555 quintali di uva lavorata nel primo anno (1932), passava a soli sei anni di distanza (1938) a ben 61.474 quintali, e ad una crescita esponenziale nel dopoguerra, imponendosi, in tal modo, come una delle più importanti e solide istituzioni della cooperazione vitivinicola italiana.

La Cantina Sociale di San Donà



ANNO	N. CONFERENTI	QUINTALI UVA	PREZZI MEDI CANTINA (A)	PREZZI MEDI MERCATO (B)	DIFFERENZA (A) - (B)
1932	37	9555	42	36,7	14,44142
1933	42	10687	50,64	48,65	4,090442
1934	46	12868	59,12	57,52	2,781641
1935	48	32300	31,4	25,74	21,98912
1936	61	36370	38,25	33,27	14,96844
1937	75	50252	66,39	51	30,17647
1938	91	61474	70,03	60	16,71667
1939	116	59090	77,12	55,22	39,65954
1940	136	49420	147,61	96,21	53,4248
1941	161	48253	175,08	156	12,23077
1942	160	59316	323,86	219,82	47,32963
1943	114	41836	686,43	455,09	50,8339
1944	46	14622	1410,5	1183,05	19,22573
1945	114	42031	4487	4120	8,907767
1946	145	73453	4290,2	3160,7	35,73575
1947	145	78985	4215,95	3800,55	10,93
1948	120	55499	3265,06	3315,5	-1,52134
1949	131	76936	3010,7	2243,3	34,20853
1950	156	87119	3304	2358,85	40,06825
1951	125	87509	3312,63	2406,7	37,642
1952	224	100099	3950,8	3038	30,04608
1953	240	100363	5269,53	4217,12	24,95566
1954	266	123723	4618,37	4134	11,71674

Tabella 1 . Serie storica relativa a numero di soci, quintali d'uva conferiti, prezzi medi di cantina e di mercato (Cantina Sociale di San Donà) – periodo dal 1932 al 1954



La Cantina Sociale di Pramaggiore

a Cantina di Pramaggiore fu costituita il 4 settembre 1959 da 35 soci, con capitale sociale di 4.000.000 di lire, ma fu nel 1963 che venne ufficialmente fondata come cantina sociale. L'inaugurazione avvenne il 22 aprile 1961, in occasione dell'apertura della Mostra dei vini di Pramaggiore. Il primo presidente a guidarla dalla nascita e per lunghi anni fu il Conte Ing. Guecello di Porcia, mentre il primo direttore fu Poerio Castellucci. La cantina è cresciuta negli anni, passando da una raccolta iniziale di poco inferiore ai 20 mila quintali, per la precisione 19.411 nel 1962, agli oltre 30 mila dal 1967, raggiungendo il pieno utilizzo del potenziale dello stabilimento, fino al raddoppio negli anni '80 (37.860 quintali di uva nel 1982, equamente divisi tra uve bianche, 17.874 quintali, e uve rosse, 19.986 quintali). La crescita iniziale fu così veloce e soddisfacente che già nel 1964 il capitale sociale venne aumentato a 32 milioni di lire, mentre a inizio anni '80 esso ammontava a 50 milioni. Nel frattempo, con nomina avvenuta il 16 dicembre 1986, veniva eletto nuovo presidente della cantina il Conte Dottor Lorenzo Ferrato di Sbojavacca. I quantitativi raccolti si mantennero pressoché stabili durante gli anni '80, prima di subire una flessione alla fine degli stessi: per esempio, il raccolto dell'annata 1988/89 fu di 22.076 quintali. Da sottolineare come negli anni '60 si incentivasse e si propagandasse la coltivazione del Tocai perché più vantaggioso economicamente per i produttori e perché costituiva la produzione più tipica della zona.

La Cantina Sociale di Pramaggiore entrò a far parte della Produttori Riuniti nel 2002, alla quale conferiscono in data odierna 211 soci.

La Cantina Sociale di Pramaggiore, oggi





La Cantina Sociale di Meolo

ondata con atto a rogito del notaio Carlo De Franceschi di San Donà di Piave il 9 aprile 1957 da 17 soci, con un capitale sociale di 6.540.000 lire, al 31/12/1961 poteva contare su 393 soci per un capitale sociale di 20.246.000 lire. Primo Presidente è stato il Dr. Franco Nardari che ha guidato ininterrottamente la cantina fino al 1993, anno del suo decesso; dopo di lui il Consiglio di amministrazione, per la stessa carica, ha nominato in data 12 maggio 1993 il sig. Renzo Bevilaqua, già vicepresidente, che è rimasto in carica fino all'entrata della Cantina di Meolo in CPRVO.

Già sul finire degli anni '60 ci furono i primi tentativi di collaborazione tra cantine: infatti, come da verbale del 10 agosto 1967, la Cantina sociale di Meolo intervenne nella discussione della costituzione dell'Associazione economica Produttori vitivinicoli del Veneto medio orientale, con sede in Venezia, avente come scopi: la rappresentanza e la tutela della produzione vitivinicola; il miglioramento delle tecniche produttive; il coordinamento tra produttori e operatori; la difesa del mercato. Questo progetto negli anni seguenti venne abbandonato, tanto che nel verbale del 23 maggio 1972 si legge tra le altre cose "lo Statuto sociale presentato dalle Cantine Sociali Cooperative non dava la garanzia della nostra rappresentanza certa in seno al consiglio di amministrazione della Cantina di secondo grado e le modifiche proposte non sono state accettate".

La cantina sociale di Meolo ha nel tempo raccolto le uve provenienti dai territori dei comuni di Meolo, Musile di Piave, Quarto d'Altino, Marcon, Fossalta di Piave in provincia di Venezia e Monastier, Roncade, San Biagio di Callalta, Silea, Zenson di Piave e Carbonera in provincia di Treviso.

La Cantina Sociale di Meolo, oggi



La Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale

a Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale s.c.a. è una società cooperativa che comprende attualmente oltre 1.600 soci, con circa 2.400 ettari di vigneto, per un quantitativo di uve raccolte cha va dai 250 ai 300 mila quintali annui, ricadenti nell'area compresa tra le province di Venezia, Treviso e Pordenone, comprensorio delle denominazioni di origine Piave e Lison Pramaggiore.

Essa rappresenta, nell'ambito delle possibili strategie di crescita aziendale, un modello originale, che trova le sue origini nella Cantina Sociale di Jesolo. Quest'ultima, infatti, costituita in forma di s.r.l., nell'ottica di aggregare altre cantine sociali, pure costituite in forma di s.r.l., si è inizialmente mossa attraverso la conclusione di rapporti di collaborazione. Il passo successivo è stata la costituzione di un gruppo cooperativo con al centro la Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale s.c.a., con la particolarità che tra questa e le cantine aderenti al gruppo sono rimasti in vigore i rapporti di joint venture conclusi in precedenza, per cui le cantine aderenti sono da un lato prive di autonomia gestionale, ma allo stesso tempo hanno mantenuto la titolarità del patrimonio, quale bene strumentale per il raggiungimento dell'oggetto sociale delle singole cantine e del gruppo. Ma come e perché si è arrivati all'attuale configurazione? Fondamentalmente per poter meglio competere sul mercato e allo stesso tempo abbassare l'incidenza dei costi di struttura attraverso economie di scala, aumentare la massa critica, migliorare la struttura organizzativa e creare le condizioni per poter entrare in nuovi mercati, rendendo più flessibile l'offerta attraverso l'allargamento della base associativa, migliorando l'efficienza e l'efficacia dei processi produttivi e superando le criticità della struttura distributiva. All'attuale configurazione della cooperativa si è arrivati dopo un percorso iniziato verso la fine degli anni '80 dalla Cantina Sociale di Jesolo s.r.l. e che si realizza, prima, attraverso la conclusione di una joint venture con altre 2 Cantine Sociali (Gruarius Viticoltori Riuniti s.r.l. di Portogruaro e Cantina Sociale di San Donà di Piave s.r.l.), costituite sempre in forma di s.r.l., attive in un raggio di non più di 30 chilometri dalla Cantina di Jesolo, fino alla costituzione nel 1998 della Società Cooperativa Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale s.c.a.r.l., alla quale vengono trasferite le joint venture in atto, con l'aggiunta anche di quella sottoscritta dalla Cantina Sociale di Jesolo s.r.l.. Da quel momento la Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale (CPRVO) sviluppa ulteriormente il progetto di crescita per linee esterne iniziato dalla Cantina Sociale di Jesolo attraverso la conclusione di altre joint venture con la Cantina Sociale di Meolo s.r.l. nel 1998 e successivamente con la Cantina Sociale di Pramaggiore s.r.l. nel 2002, mentre l'anno prima acquista lo stabilimento della Cantina Sociale di Torre di Mosto s.c.a.r.l. in liquidazione. Il processo di aggregazione è lento e difficile, dapprima tra società a responsabilità limitata con scopo mutualistico e poi tra società a responsabilità limitata e una cooperativa, la Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale.

La realizzazione del processo di aggregazione ha comportato l'adesione dei soci delle s.r.l. alla Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale e l'uso degli stabilimenti sulla base di una convenzione di cooperazione che prevede l'affitto degli impianti a un canone rapportato ai costi di gestione della società, praticamente ridotti ai soli costi amministrativi della s.r.l. e l'assunzione delle manutenzioni e degli ammortamenti in capo alla Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale.

Il consiglio di amministrazione e la direzione della Cantina Sociale di Jesolo avevano tentato già alla fine degli anni '70 l'avvio di un primo rapporto di collaborazione con la Cantina Sociale di San Donà di Piave, conclusosi negativamente dopo un anno di unificazione della direzione delle due cantine; il tentativo è stato ripetuto nei primi anni '80 con la Cantina Sociale Cooperativa Basso Piave di Ponte Crepaldo attraverso la costituzione di una società cooperativa alla quale aderivano ambedue le cantine più un numero di soci designati dalle stesse per raggiungere il minimo richiesto di 9, che avrebbe ricevuto e trasformato i conferimenti d'uva negli impianti di Jesolo e Ponte Crepaldo, gestiti in comodato d'uso, consentendo alle due società di conservare la proprietà degli asset patrimoniali e di mantenere il rapporto diretto con i soci. Dopo un solo esercizio il rapporto associativo entrò in crisi, soprattutto per la difficoltà di unificare la direzione, per cui la Cantina Sociale di Ponte Crepaldo uscì dalla cooperativa, che la Cantina Sociale di Jesolo decise di mantenere in vita, anche se inattiva, attraverso l'entrata di propri soci per raggiungere il minimo di legge.

L'idea di collaborare con cantine vicine non fu comunque accantonata, anche in considerazione del fatto che, operando sullo stesso mercato e perché vicine, impedivano di ampliare la base associativa di Jesolo. L'occasione si presentò verso la fine degli anni '80 con Gruarius Viticoltori Riuniti s.r.l. di Portogruaro che, data la dimensione, non aveva più la possibilità economica di sostituire il direttore andato in pensione. All'inizio il rapporto di collaborazione fu molto blando, consistente da parte della Cantina Sociale di Jesolo nel fornire l'assistenza del suo direttore, con il riconoscimento di un compenso di poco superiore al rimborso spese. Da questo primo passo si procedette all'acquisto reciproco di azioni tra le due cantine, che portò nell'esercizio 1992/1993 alla proposta da parte della Cantina di Jesolo di conferire tutta l'uva ricevuta direttamente a quella di Jesolo, che l'avrebbe trasformata nei propri impianti o negli impianti della Cantina di Portogruaro, attraverso la stipula di un contratto di affitto ad un canone simbolico e il trasferimento degli operai alle dipendenze di quella di Jesolo. Con questa soluzione la Cantina di Portogruaro affidava la trasformazione e la vendita del vino prodotto totalmente alla Cantina di Jesolo, a fronte di una sola voce nei ricavi data dal valore dell'uva conferita, e allo stesso tempo continuava a perseguire il suo obiettivo sociale che consisteva, appunto, nella lavorazione e valorizzazione delle uve dei soci, sia pure tramite il rapporto di collaborazione con la Cantina Sociale di Jesolo.

Dai dati di bilancio al 30 giugno 1992 di Gruarius Viticoltori Riuniti s.r.l., prima dell'accordo di collaborazione, si può leggere che nella vendemmia 1991 erano stati conferiti 12 mila quintali d'uva, che il valore della produzione ammontava a poco più di 2 miliardi di lire, il capitale netto era di 334 milioni di lire, di cui 65 milioni erano il capitale sociale. Ma dietro questo vi erano problemi di equilibrio finanziario, essendo stata costretta a finanziare con fondi a breve investimenti di lungo periodo e si prospettava la necessità di dover procedere con nuovi investimenti per poter aggiornare impianti e attrezzature. Nello stesso esercizio la Cantina Sociale di Jesolo aveva ricevuto conferimenti per 46 mila quintali d'uva, per un valore complessivo della produzione pari a 4,5 miliardi di lire. Il capitale netto della cantina era di quasi 700 milioni di lire, con un capitale sociale di 60 milioni. Detto questo, vi sono delle considerazioni da fare: la Cantina Sociale di Jesolo era piccola, malgrado una capacità complessiva di lavorazione che si aggirava sugli 80 mila quintali; negli ultimi anni aveva subìto una riduzione dei conferimenti d'uva, anche perché, in questo periodo, grandi aziende agricole si erano indirizzate sulla maiscoltura; era stato rinnovato il Consiglio di amministrazione e assunto un nuovo direttore. Divenne a quel punto urgente dare una prospettiva al futuro della cantina e in base alla dimensione questo non poteva che avvenire tramite lo sviluppo per linee esterne, soprattutto attraverso la conclusione di rapporti di collaborazione con le cantine contermini, pure in difficoltà data la piccola dimensione e la caduta dell'interesse verso la viticoltura da parte delle grandi aziende proprietarie della maggior quota del capitale delle stesse cantine, a causa dei maggiori redditi offerti in quegli anni dal mais e poi dalla soia.

La Cantina sociale di Jesolo, rispetto alle altre, presentava una solida situazione finanziaria, per cui era naturale che competesse ad essa il ruolo di aggregatrice.

Nell'esercizio 1994/1995 si presentò l'occasione di ripetere l'operazione anche con la Cantina Sociale di San Donà di Piave, un tempo la più grande dell'area con la quale già negli anni '80 c'era stato un tentativo di aggregazione. L'occasione fu favorita dal fatto che il presidente del Consiglio di amministrazione della Cantina di San Donà era uno dei maggiori azionisti della stessa e proprietario di una parte importante del capitale della Cantina Sociale di Jesolo. Inoltre si avvicinava la data di pensionamento del direttore storico, che poneva dei problemi di sostituzione e soprattutto di riorganizzazione. Come nel caso della Cantina di Portogruaro, l'avvicinamento alla Cantina di Jesolo fu spinto anche dal fatto che, negli ultimi anni, Jesolo aveva liquidato ai soci prezzi di liquidazione dei conferimenti delle uve superiori alle cantine contigue.

Nel bilancio al 30 luglio 1994 il valore della produzione della Cantina Sociale di San Donà di Piave era pari a 4,5 miliardi di lire, un valore esiguo per un'azienda che nei tempi d'oro lavorava più di 150 mila quintali d'uva, mentre il capitale netto era pari a 856 milioni, con un capitale sociale di 140 milioni, inferiore rispetto alla Cantina di Jesolo, di minori dimensioni e con una storia molto più recente. Nello stesso esercizio, l'uva conferita alla Cantina Sociale di Jesolo raggiungeva i 105 mila quintali, per un valore della produzione superiore a 9 miliardi di lire, grazie al rapporto di collaborazione con la Cantina Sociale di Portogruaro, all'entrata di nuovi soci e al buon andamento dell'annata.

L'accordo di collaborazione con la Cantina Sociale di San Donà, concluso alle stesse condizioni di quello sperimentato con la Cantina di Portogruaro, partì dal 1 agosto 1994. I primi risultati della collaborazione con le Cantine di Portogruaro e di San Donà di Piave si potevano vedere già nel bilancio al 10 settembre 1995 della Cantina di Jesolo, in cui l'uva complessivamente conferita superava i 123 mila quintali ed il valore della produzione raggiungeva quasi 12 miliardi di Lire.

Il primo problema riscontrato nella collaborazione così ideata fu che i prezzi di liquidazione delle uve delle tre cantine non erano allineati poiché ognuna doveva liquidare i propri soci dopo aver detratto i costi finanziari, patrimoniali ed amministrativi da cui era gravata, creando qualche malumore nei soci.

La soluzione fu trovata nella riattivazione della cooperativa che la Cantina di Jesolo, dopo il fallimento dell'esperienza di aggregazione con la Cantina di Ponte Crepaldo, teneva nel cassetto, con una nuova ragione sociale: "Cantine Produttori Riuniti

La collaborazione, nella forma di consulenza all'attività di produzione e commercializzazione, iniziò nel 2001, ma incontrò non pochi ostacoli per le resistenze campanilistiche dei soci della Cantina Sociale di Pramaggiore. All'inizio della collaborazione con CPRVO il valore della produzione era di 2,3 miliardi di lire, il capitale netto di 274 milioni, con un capitale sociale di 50 milioni, e registrava un pesante indebitamento verso il sistema bancario per una serie di investimenti fatti negli anni precedenti. Nel 2005 anche la Cantina Sociale di Pramaggiore decise di firmare la convenzione di cooperazione con la CPRVO, nel bilancio 2004/2005 il valore della produzione era fermo ancora a 1,032 milioni di Euro, ma il capitale netto era aumentato a 142 milioni di Euro e l'indebitamento verso le banche si era ridotto quasi della metà.

Dopo l'adesione alla CPRVO anche della Cantina Sociale di Pramaggiore, il bilancio al 31 luglio 2006 presentava un valore della produzione superiore a 13 milioni di Euro, corrispondente ai 255 mila quintali di uva conferita dai soci produttori e ai 55 mila quintali di mosti e vini conferiti da cantine associate, un capitale netto di oltre 900 mila Euro e partecipazioni in altre cooperative e società per più di 1,7 milioni di Euro; in particolare, nelle Cantine Sociali di Jesolo, di Meolo e di Pramaggiore si tratta di partecipazioni di collegamento a norma dell'art. 2359 del Codice Civile.

Da segnalare che, a quella data, la CPRVO deteneva, tra le partecipazioni, una nella società GRUVIT s.r.l., ovvero il Gruppo Viticoltori del Veneto Orientale, costituita nel 2005 per quote equali, assieme alla Cantina Sociale di Campodipietra s.c.a..

La Società era stata costituita con la Cantina Sociale di Campodipietra s.c.a., un'azienda cooperativa con un valore della produzione a bilancio nell'esercizio 2006/2007 pari a circa 7 milioni di Euro, per un volume di uva lavorata attorno a 200 mila quintali, con l'obiettivo di unificare la commercializzazione dei vini in bottiglia destinati alla GDO, per poter raggiungere i volumi d'offerta richiesti dalla distribuzione moderna e nello stesso tempo non dipendere da un numero troppo ristretto di clienti.

Il capitale sociale di GRUVIT, fissato all'atto della costituzione in 100.000 Euro, era aumentato già nell'esercizio 2006 a 3.300.000 Euro, perché le due Cantine, attraverso GRUVIT, avevano deciso di acquistare la maggioranza di una società di imbottigliamento, la "Bosco Malera s.r.l." di Salgareda (TV), che fatturava 9 milioni di Euro, per circa 10 milioni di bottiglie, vendute prevalentemente sul mercato estero. GRUVIT s.r.l. ha acquisito la maggioranza del capitale della società, che non ha scorporato, prima dell'acquisizione, il ramo d'azienda comprendente immobili ed attrezzature, come è avvenuto in altri casi di acquisizione di aziende di imbottigliamento da parte della cooperazione veneta.

La CPRVO, soprattutto dopo l'intesa con la Cantina Sociale di Campodipietra per la costituzione di GRUVIT s.r.l., ha sviluppato la propria quota di vendite nel canale della distribuzione al dettaglio. La CPRVO s.c.a. e la Cantina Sociale di Campodipietra s.c.a. assieme raggiungono una dimensione di quasi 500 mila quintali di uva trasformata, per cui devono ricorrere a diversi canali di vendita per poter collocare sul mercato il vino prodotto nei tempi richiesti dalla liquidazione ai soci, e la soluzione più conveniente

del Veneto Orientale s.c.a.r.l." e con un nuovo statuto.

Nella nuova cooperativa entravano come socie tutte e tre le cantine sociali legate dal rapporto di collaborazione in essere (Jesolo, Portogruaro e San Donà di Piave) e aderivano pure i soci delle stesse cantine. Nello stesso tempo i rapporti di collaborazione tra la Cantina di Jesolo e le altre due Cantine vennero trasformati in convenzioni di cooperazione di ognuna (Jesolo, Portogruaro e San Donà di Piave) con "Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale s.c.a.r.l.", subendo i necessari adattamenti.

L'obiettivo della convenzione era quello di mantenere in proprietà delle s.r.l. originarie il patrimonio immobiliare, conservandone il ruolo di bene strumentale, al fine di consentire alla società di ottemperare all'oggetto sociale di lavorazione e trasformazione delle uve, dei mosti e dei vini dei soci. Veniva fissata, per la cooperazione, una durata di 9 anni tacitamente rinnovabile.

Lo stesso anno della costituzione, oltre alle Cantine di Jesolo, Portogruaro e San Donà, anche la Cantina Sociale di Meolo s.r.l. accettò di firmare un'analoga convenzione. Nell'ultimo bilancio, chiusosi il 31 luglio 1998, prima della sottoscrizione della convenzione con CPRVO, si può leggere che i conferimenti alla Cantina Sociale di Meolo erano ammontati a poco più di 42 mila quintali d'uva, rispetto a una capacità di lavorazione degli impianti di 100 mila quintali, per un valore della produzione di circa 4,7 miliardi di lire. Il capitale netto era di 488 milioni di lire, con un capitale sociale di poco più di 20 milioni, e la situazione finanziaria si presentava in equilibrio.

Purtroppo, come sottolineava il Presidente della Cantina nella relazione al bilancio, l'aspetto più preoccupante della gestione era il progressivo aumento del costo di trasformazione per guintale d'uva, a causa della forte sottoutilizzazione degli impianti.

Il primo bilancio di CPRVO dopo l'adesione alla convenzione delle 4 Cantine Sociali (Jesolo, Portogruaro, San Donà e Meolo), relativamente all'annata 1998/1999, registrava conferimenti d'uva per complessivi 221 mila quintali e un valore della produzione di oltre 25 miliardi di lire, mentre il capitale netto era di soli 123 milioni, pari al capitale sociale.

Il passo successivo fu quello di ridurre i costi di lavorazione e migliorare la qualità dei vini ottenuti per raggiungere migliori economie di scala, per cui si procedette rapidamente all'ammodernamento di impianti ed attrezzature, senza gravare troppo sul prezzo liquidato ai soci. Per tale motivo la CPRVO aveva effettuato delle modeste trattenute sul valore di liquidazione (ad esempio, 0,005 euro per chilogrammo nell'esercizio 2004/2005) come "versamento in conto futuro aumento capitale sociale" e aveva migliorato la propria capacità di credito attraverso l'acquisizione di una consistente garanzia fideiussoria (3 milioni di Euro) da parte delle Cantine collegate, sottoscritta in proporzione al bacino di conferimento di ciascuna.

La strategia di crescita per linee interne (acquisto della Cantina di Torre di Mosto) ed esterne (sviluppo di rapporti in joint venture) venne portata avanti dopo l'esercizio 1998/1999 dalla CRPVO e la prima iniziativa fu l'avvio di un rapporto di collaborazione, nel 2001, con la Cantina Sociale di Pramaggiore. Per la CRPVO l'obiettivo era quello di acquisire una cantina che operasse nell'area della più titolata DOC della provincia di Venezia, quella di Lison-Pramaggiore, per aumentare e migliorare il suo portafoglio prodotti. Per la Cantina Sociale di Pramaggiore, che subiva da alcuni anni una continua contrazione dei conferimenti a causa della forte concorrenza degli stessi produttori della zona e

e tempestiva è stata proprio l'acquisto di un'industria di imbottigliamento già presente sul mercato.

Nel bilancio di esercizio 2006/2007 di CPRVO si può leggere che, a partire dal 2000/2001, i ricavi di vendita (a netto di Iva) sono passati da circa 9 milioni a quasi 13 milioni di Euro (+44%), mentre i volumi conferiti ai diversi stabilimenti sono aumentati da 193 mila quintali nel 2003 a 299 mila quintali nel 2007 (*Tabella 2*).

Come si può osservare, la strategia di crescita, prima della Cantina Sociale di Jesolo s.r.l., e poi di CPRVO s.c.a. è stata essenziale per consentire ad alcuni piccoli impianti di trasformazione (Jesolo, Portogruaro, San Donà, Meolo, Torre di Mosto, Pramaggiore) di poter continuare ad operare, permettendo la permanenza nell'area di una coltura che in alcuni esercizi è stata un'importante alternativa di investimento, mentre se questi impianti avessero continuato ad operare isolatamente sarebbero stati destinati ad una chiusura certa. Nello stesso tempo, la dimensione raggiunta da CPRVO s.c.a. e la capacità gestionale e manageriale dimostrata da questa azienda, le hanno permesso di inserirsi con successo tra i players del mercato all'ingrosso e di proiettare la sua attività anche verso la distribuzione al dettaglio tramite gli investimenti effettuati in GRUVIT s.r.l. e in Bosco Malera s.r.l. assieme alla Cantina Sociale di Campodipietra. Come ultimo dato da considerare, i prezzi di liquidazione delle uve ai soci da parte di CPRVO s.r.l. si collocano tra i livelli migliori delle Cantine Sociali che trattano vini delle stesse fasce di mercato.

Stabilime	nti	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Jesolo		57.720,46	73.841,78	54.037,15	57.969,74	63.546,78	57.100	54.023
Portogrua	aro	19.878,90	32.744,30	30.123,26	30.757,97	32.858,58	35.681	31.600
San Don	à	23.314,14	41.858,37	30.860,49	34.677,25	*		
Torre di mo	sto	20.046,71	30.415,46	31.954,65	36.544,47	46.655,01	43.708	37.595
Meolo		61.379,81	90.547,38	83.801,07	93.913,52	98.650,97	93.072	81.059
Pramaggi	ore	10.887,70	20.486,20	24.889,80	28.456,93	41.156,68	41.294	55.791
Campodipi	etra					17.070,54**	16.999	15.903
Totale		193.227,72	289.893,49	255.666,42	282.319,88	299.938,56	287.854	275.970

^{*} nel 2007 lo stabilimento di San Donà di Piave ha cessato l'attività;



^{**} l'uva in precedenza conferita allo stabilimento di San Donà viene dal 2007 conferita agli altri stabilimenti più vicini,compreso lo stabilimento della Cantina Sociale di Campodipietra di cui CPRVO è diventata socia.

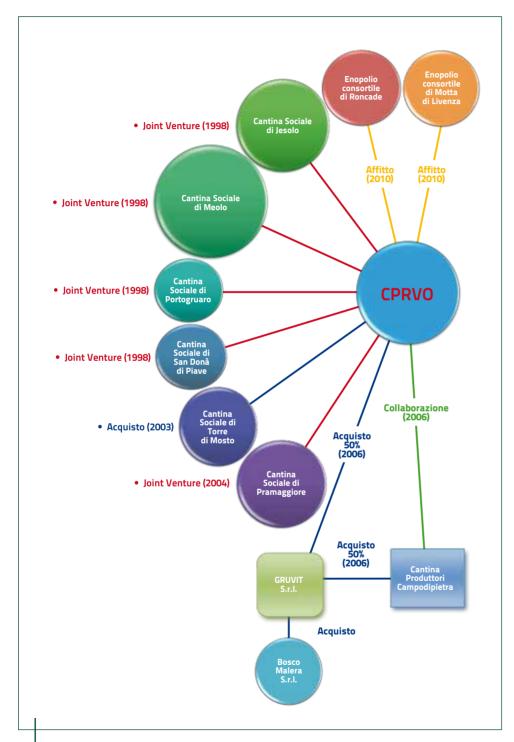


Figura 1. Assetto organizzativo della CPRVO

La CPRVO oggi: compagine sociale, portafoglio prodotti, mercati e proiezioni future

a storia della Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale si può riassumere citando alcuni importanti eventi, che le hanno permesso di raggiungere le dimensioni attuali (*Figura 1*):

- ~ 1989 Costituzione "Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale" società agricola cooperativa per azioni.
- ~ 1998 Inizio dell'attività di ricevimento, trasformazione, lavorazione, affinamento e vendita di vini ottenuti dalle uve conferite dai soci. Avvio con quattro siti, quali: Jesolo, Meolo, Portogruaro e San Donà di Piave, con l'obiettivo principale del raggiungimento delle economie di scala derivanti dalla crescita dimensionale, dall'aumento della capacità produttiva degli impianti di trasformazione, dalla differenziazione dei prodotti ottenuti dall'aumento del portafoglio clienti.
- ~ 2003 Acquisto della Cantina di Torre di Mosto (VE) e aggregazione di nuovi soci aventi i propri terreni vitati in quel comprensorio.
- ~ 2004 Avvio dell'accordo di cooperazione con la Cantina di Pra' Maggiore s.c.a.r.l. con aggregazione di nuovi soci con i terreni vitati ricadenti nel comprensorio del Lison Pramaggiore.
- ~ 2006 In associazione con la Cantina Produttori Campodipietra s.a.c. costituzione della società "GRUVIT Gruppo Viticoltori del Veneto Orientale s.r.l." e avvio dell'operazione di acquisto della partecipazione di maggioranza della Casa Vinicola Bosco Malera s.r.l.
- ~ 2007 Rafforzamento della collaborazione con la consorella Cantina Produttori Campodipietra mediante l'unificazione della direzione, delle procedure amministrative-contabili e della gestione tecnico commerciale.
- ~ 2010 Aggregazione, mediante assunzione con contratto di affitto di ramo d'azienda con il Consorzio Agrario di Treviso e Belluno di due enopoli consortili, con sede in Roncade (TV) e Motta di Livenza (TV) e conseguente adesione di nuovi soci produttori.

a Cantine Produttori Riuniti del Veneto Orientale conta un numero di soci totale che supera le 1.600 unità (*Tabella 3*), cui concorre, per prima, la Cantina di Meolo, con 416 soci, seguita da quella di Torre di Mosto, con 265 soci. Pramaggiore e Jesolo sono entrambe vicine alle 200 unità (211 e 195, rispettivamente), a seguire Motta di Livenza (179), Roncade (155), Portogruaro (147), mentre quella che conta il minor numero di soci è Campodipietra (51). Un numero esiguo di soci (11), che conferiscono principalmente mosti e vini, fa capo ad altre cooperative, mentre i soci produttori sono la restante parte (1.619).

Il totale delle superfici detenute dai soci ammonta a 2.363 ettari, con Meolo che partecipa per il 26,4%, Pramaggiore per il 19,1%, anche se, come accennato, con un numero di soci inferiore a quella di Torre di Mosto, che partecipa alla superficie vitata totale per il 12%, mentre Jesolo concorre a questa per il 17%. Il numero di soci, pertanto, non è direttamente proporzionale alle superfici vitate, se si osserva, in particolare, il caso della Cantina Sociale di Campodipietra che, con i suoi 51 soci, partecipa per il 4,4%, dato superiore alla quota della Cantina Sociale di Roncade, che, pur con un numero di soci 3 volte superiore (155), possiede solo il 3,3% delle superfici vitate totali della CPRVO. Per guanto riguarda la composizione in vigneti a Denominazione di Origine Controllata e a Indicazione Geografica Tipica, Meolo è, anche in questo caso, la Cantina che concorre con la maggiore quota (il 26,7% per i primi, il 26,2% per i secondi), mentre è significativo il dato della Cantina Sociale di Pramaggiore, che conta per il 24,8% sul totale a DOC e solo per il 14,7% sul totale a IGT, dimostrando come la maggior parte dei vini provenienti dalle uve di questa realtà facciano parte della nota DOC Lison Pramaggiore. Un caso particolare, al lato opposto, è Jesolo, che concorre alla produzione di DOC solo per il 9,7% mentre rappresenta il 22,8% dei vini IGT della CPRVO.

Nel complesso, le superfici vitate a Denominazione di Origine Controllata costituiscono il 43% sul totale, contro il 57% di quelle ad Indicazione Geografica Tipica.

La varietà delle uve conferite dai soci è molto alta (*Tabella 4*), con la prevalenza del Merlot con il 23,73% sul totale dei quintali conferiti, seguito dal Pinot grigio con il 23,25%. Altri vitigni, che partecipano, però, in misura inferiore ai quantitativi conferiti sono il Cabernet franc (9,68%), il Prosecco (7,57%) ed il Verduzzo (6,24%).

Se si considerano i conferimenti sul totale delle uve a DOC, il Prosecco raggiunge il 45,89%, una percentuale che si distacca nettamente dalle altre: al secondo posto, infatti, troviamo il Merlot, con solo il 13,75%, seguito dal Pinot grigio, con il 9,23%.

Quest'ultimo è il primo vitigno in percentuale sul totale di uve conferite per la produzione di vini da tavola, con il 25,72%, affiancato dal Merlot, con il 25,49%.

L'estrema diversificazione della produzione, avvalorata da questi dati, unitamente alla presenza di molte varietà autoctone (Prosecco, Manzoni Bianco, Manzoni Rosso, Raboso...) dimostra la spinta verso l'arricchimento del portafoglio prodotti, insieme al legame forte con il territorio, che denota un punto di forza nell'attrarre un consumatore esigente ed attento all'origine del prodotto.

	N. SOCI	SUPERFICI CONFERITE (HA)	% SUP. SU TOT	SUPERFICI CONFERITE DOC (HA)	%SUP. DOC SU TOT	SUPERFICI CONFERITE IGT (HA)	% SUP. IGT SU TOT
JESOLO	195	405,7	17,2%	98,3	9,7%	307,4	22,8%
PORTOGRUARO	147	245,9	10,4%	150,8	14,8%	95,0	7,1%
TORRE DI MOSTO	265	283,4	12,0%	93,3	9,2%	190,0	14,1%
MEOLO	416	624,8	26,4%	271,3	26,7%	353,5	26,2%
PRAMAGGIORE	211	450,3	19,1%	252,1	24,8%	198,2	14,7%
CAMPODIPIETRA	51	104,8	4,4%	63,0	6,2%	41,8	3,1%
RONCADE	155	82,9	3,5%	28,3	2,8%	54,5	4,0%
MOTTA DI LIVENZA	179	165,9	7,0%	59,4	5,8%	106,6	7,9%
ALTRE COOP	11						
TOTALE	1630	2363,7	100%	1016,6	100%	1347,0	100%

Tabella 3. Compagine sociale e superfici – CPRVO – anno 2010

	quintali conferiti	% sul totale	quintali doc	% sul totale doc	quintali da tavola	% sul total da tavol
PINOT BIANCO	13.111,6	3,80	131,4	0,25	12.980,3	4,43
PINOT GRIGIO	80.160,7	23,25	4.770,4	9,23	75.390,3	25,72
TAI (da uve Tocai)	12.448,8	3,61	1.258,3	2,43	11.190,5	3,82
RIESLING	1.035,8	0,30			1.035,8	0,35
VERDUZZO	21.522,0	6,24	558,5	1,08	20.963,5	7,15
BIANCA IGT (MALVASIA, etc.)	159,7	0,05			159,7	0,05
CHARDONNAY	13.640,0	3,96	2.264,7	4,38	11.375,3	3,88
SAUVIGNON	2.225,2	0,65	183,6	0,36	2.041,6	0,70
PROSECCO	26.084,2	7,57	23.724,4	45,89		
MANZONI B.(6.0.13)	318,6	0,09			318,6	0,11
TRAMINER	110,9	0,03			110,9	0,04
GLERA					2.359,8	0,81
Complementari PROSECCO DOC	2.413,5	0,70	2.413,5	4,67		
BIANCA NON IGT	207,7	0,06			207,7	0,07
CABERNET	27.119,8	7,87	4.142,0	8,01	22.883,2	7,81
MERLOT	81.823,4	23,73	7.110,3	13,75	74.713,1	25,49
CABERNET FRANC	33.380,3	9,68	3.114,2	6,02	30.360,7	10,36
MALBECH	2.113,3	0,61			2.113,3	0,72
PINOT NERO	5.645,4	1,64	792,8	1,53	4.852,6	1,66
REFOSCO	7.289,9	2,11	918,4	1,78	6.371,5	2,17
RABOSO	13.678,4	3,97	310,9	0,60	13.367,5	4,56
ROSSI IGT	76,5	0,02			76,5	0,03
MANZONI R.(2.15)	81,9	0,02			81,9	0,03
MARZEMINO	87,5	0,03			87,5	0,03
ROSSA NON IGT	65,2	0,02			65,2	0,02
TOTALE	344.800,0	100,0	51.693,3	100,0	293.106,7	100,0

Tabella 4. Conferimenti in quintali per vitigno CPRVO Vendemmia 2010

Nell'annata agosto 2009 – luglio 2010, la CPRVO ha fatturato quasi 16 milioni di euro, cifra derivata per la maggior parte dalla vendita di vino sfuso (il 78,4%), con quasi 12,5 milioni di euro, mentre le altre quote provengono dal canale trade delle partecipate (Bosco Malera, con il 5,2%), dal confezionato (il 7,3%) e dalle vendite agli spacci aziendali (il 9,1%). Sul venduto sfuso, il fatturato relativo all'estero è stato pari soltanto al 5,5%, mentre la percentuale del confezionato scende allo 0,5%, denotando una scarsa propensione all'export e alle vendite del vino in bottiglia (*Tabella 5*).

La CPRVO oggi: compagine sociale, portafoglio prodotti, mercati e projezioni future

	SFUSO	CANALE TRADE PARTECIPATE	CONFEZIONATO	SPACCI	TOTALE
ITALIA	11.776.102		1.158.298		
ESTERO	687.983		5.990		
TOTALE	12.464.085	819.770	1.164.288	1.440.053	15.888.196

Tabella 5. Fatturato CPRVO (in euro, periodo 1 agosto 2009 – 31 luglio 2010)

Analisi SWOT

I punti di forza e di debolezza della Cantina Produttori Riuniti del Veneto Orientale interessano principalmente l'approvvigionamento, la produzione ed i mercati.

Punti di FORZA:

- 1. APPROVVIGIONAMENTO:
- controllo totale (quantità e qualità) della materia prima conferita grazie al controllo della filiera corta a monte;
- influenza a medio termine sulle scelte produttive dei soci conferenti;
- attività di assistenza tecnica e formazione nei confronti dei soci conferenti;

2. PRODUZIONE:

- miglior controllo dei costi grazie alle economie di scala ottenibili;
- investimenti in innovazioni tecnologiche sostenuti dalle migliori possibilità di autofinanziamento;

3. MERCATO

- maggiore massa critica a sostegno della forza contrattuale;
- fiducia del consumatore-cliente sulla genuinità del prodotto finale;
- immagine positiva verso il trade sulla qualità del prodotto acquistato;
- possibilità di operare su più canali di vendita onde ottimizzare le prospettive di reddito e stabilizzare i flussi dei ricavi;
- possibilità di destinare risorse a programmi di promozione e valorizzazione della produzione;

- volumi di produzione adeguati e costanti per rispondere alla domanda della GDO soprattutto estera;
- centralizzazione delle decisioni gestionali a livello di gruppo;

DEBOLEZZA:

1. APPROVVIGIONAMENTO:

- per rispettare i limiti della mutualità prevalente (51% dell'approvvigionamento da parte dei soci) non sempre è possibile differenziare gli approvvigionamenti;
- rigidità della materia prima fornita su cui lavorare per una domanda spesso variabile in quantità e qualità;
- prospettive incerte sul futuro delle aziende conferenti a causa dell'invecchiamento dei conduttori;

2. PRODUZIONE

- impianti orientati per sviluppare produzioni destinate ad essere commercializzate sfuse sul mercato all'ingrosso piuttosto che all'imbottigliamento;

3. MERCATO

- necessità di garantire flussi di cassa compatibili con il pagamento dei soci;
- insufficiente strategia di branding a causa degli elevati investimenti necessari e non compatibili con le esigenze di liquidità di una cooperativa il cui compito primario è il pagamento dei soci;
- difficile affermazione sul mercato dell'immagine di un prodotto ottenuto direttamente dalla lavorazione delle uve dei soci conferenti;
- in generale, la cooperazione nel settore vitivinicolo non sempre gode della fiducia dei consumatori;

OPPORTUNITÀ

1. APPROVVIGIONAMENTO

- risposta nel medio termine da parte dei soci conferenti in relazione alle esigenze di innovazione varietale richieste dalle cooperative;

2. PRODUZIONE

- grazie alla maggiore dotazione di risorse finanziarie, possibilità di cogliere le migliori innovazioni offerte dal mercato;

3. MERCATO

- maggiore attenzione dei consumatori all'origine dei prodotti acquistati e su questa esigenza la cooperazione può cogliere grandi opportunità;
- sinergie possibili con l'azione dei Consorzi di tutela e con l'intervento in campo promozionale da parte della Regione;
- grazie alla dimensione e alla possibilità di operare su più canali di vendita miglioramento delle capacità di esportazione;
- interesse dell'industria di imbottigliamento ad operare in joint-venture con imprese cooperative di adeguate dimensioni e capacità gestionali;
- affermazione e riconoscibilità da parte del mercato del brand della cooperativa;
- effetti dell'utilizzo di tutte le possibilità offerte dall'OCM vino e del miglioramento dell'attuale normativa in vigore.

MINACCE

- 1. APPROVVIGIONAMENTO
- riduzione della base associativa;
- 2. PRODUZIONE
- difficoltà in prospettiva ad effettuare l'aggiornamento tecnologico;
- 3. MERCATO
- non potendo finora avvalersi di un brand affermato, la produzione della cantina viene venduta sul mercato delle commodity, con una concorrenza spietata da parte di altre aziende nazionali (anche cooperative) ed estere;
- peggioramento dei rapporti di forza con la GDO, maggiore canale di distribuzione del vino sul mercato nazionale ed estero;
- difficoltà a sopportare il continuo allungamento dei tempi di pagamento da parte della clientela;
- normative da parte dei paesi importatori destinate ad ostacolare l'importazione di vini italiani:
- peggioramento dell'azione di supporto all'esportazione da parte del Governo italiano (scomparsa dell'ICE);
- entrata sul mercato internazionale di nuovi competitors, soprattutto sul mercato USA;
- difficoltà ad affrontare il mercato basandosi solo sulla concorrenza di prezzo.

I programmi

Dall'analisi del percorso effettuato da CRPVO emerge con evidenza la strategia di crescita che l'azienda ha adottato in questi anni. Una strategia basata su uno sviluppo per linee interne (acquisto della Cantina di Torre di Mosto) ed esterne, vale a dire attraverso la conclusione di joint-venture con altre cantine della zona (Jesolo, Portogruaro, S.Donà, Pramaggiore, Meolo) che hanno assunto la forma di scambio di quote azionarie, di contratti di collaborazione con la cessione in comodato degli impianti di lavorazione, di affitto di rami d'azienda (enopoli di Motta di Livenza e Roncade) e la costituzione di società partecipate (Gruvit s.r.l.) da altre cantine sociali (Campodipietra) per l'acquisizione paritetica di società di capitali attive nella commercializzazione e nell'imbottigliamento (Bosco Malera s.r.l.). L'obiettivo di crescita dimensionale, di fatturato e di massa critica sul mercato è stato raggiunto attraverso una direzione centralizzata sul piano tecnico, commerciale e finanziario che ha permesso al gruppo di ottenere uno sviluppo equilibrato e sinergico nei vari stabilimenti, oggetto continuo di investimenti in innovazione. Con questo percorso il gruppo ha superato alcuni limiti propri della struttura cooperativa: sviluppo delle fonti di approvvigionamento attraverso l'ampliamento dei territori di conferimento che ha portato all'allargamento della gamma delle uve conferite e dei vini prodotti, aumento dei volumi in offerta, differenziazione dei canali di vendita (dalla vendita all'ingrosso di vino sfuso all'imbottigliamento per la distribuzione al dettaglio), accrescimento dei flussi finanziari e della capacità di autofinanziamento dell'azienda. Se si riprende l'esame dei punti di debolezza, delle opportunità e delle minacce contenute nell'analisi SWOT, assumendo per dati i punti di forza, si può osservare che le linee di sviluppo sopra sintetizzate ne rappresentano la risposta.

Si può osservare così, che l'allargamento dell'area di conferimento ha permesso di risolvere un problema specifico di ogni società cooperativa di trasformazione troppo legata negli approvvigionamenti al territorio di riferimento, mentre il mercato ha bisogno, soprattutto la GDO, di una gamma di vini ampia nella qualità, nei livelli di prezzo e offerta in quantità adeguate alla domanda del canale di vendita. La dimensione raggiunta permette, inoltre, a CRPVO di stabilizzare i flussi di cassa attraverso il ricorso a più canali di vendita e di puntare all'affermazione dell'immagine aziendale - società cooperativa con il controllo completo di filiera - sia verso la clientela del commercio all'ingrosso del vino sfuso, anche sui mercati esteri, che verso il trade disponendo delle risorse e della tecnica per affermare il brand aziendale.

I passi compiuti attraverso il progressivo allargamento del gruppo, con l'inserimento di aziende spesso con caratteristiche differenziate, ha permesso a CPRVO di cogliere interessanti opportunità in termini di investimenti in innovazione, di formazione della base sociale per conferimenti più mirati in relazione alle risposte da dare al mercato, di raggiungere una massa critica significativa sul mercato all'ingrosso e anche verso la GDO e di mantenere centralizzate le decisioni gestionali a livello di gruppo.

Con riferimento alle minacce, il gruppo cooperativo CPRVO, che oggi ha una dimensione complessiva in termini di fatturato superiore a 45 milioni di Euro, che opera su canali di vendita differenziati sul mercato nazionale e su diversi mercati esteri, con un bilancio consolidato che presenta una situazione finanziaria e un cash flow assolutamente soddisfacenti, si trova nelle condizioni per affrontare tali minacce e superarle pur in un momento particolarmente difficile dell'economia italiana. Da sottolineare che una cooperazione efficiente costituisce anche uno stimolo importante per i giovani a restare in agricoltura, come dimostrano diverse indagini condotte sulle propensioni occupazionali dei giovani agricoltori.

Pur in presenza dei traguardi raggiunti, il gruppo CPRVO ha ancora un obiettivo da raggiungere: quello di passare da una situazione di gruppo a una azienda unica attraverso la fusione tra le varie società che oggi lo costituiscono.

Come è noto il processo di integrazione tra aziende nasce dalla necessità di sostituire al mercato, dove incidono pesantemente i costi di transazione, l'efficienza aziendale grazie alla sua organizzazione gerarchica che consente di ridurre i costi che derivano delle inefficienze del mercato. Anche i rapporti di integrazione hanno però un costo e il processo di integrazione deve fermarsi quando l'ultima operazione di integrazione presenta costi superiori a quelli che possono essere prodotti da una soluzione aziendale.

Il caso di CPRVO è quello tipico di una organizzazione ibrida, vale a dire di un gruppo di aziende legate tra loro da contratti incompleti (perché, ovviamente, nessun contratto può prevedere tutto) coordinato da una autorità esterna formalmente non definita ma riconosciuta dal gruppo, vale a dire dal management che ha sviluppato e realizzato tale realtà di gruppo.

Alla dimensione attuale si sente l'esigenza di passare dal gruppo alla fusione tra tutte le società cooperative che lo costituiscono, per ridurre i costi che appesantiscono il processo di integrazione (costi di mantenimento delle società partecipanti), per dare chiarezza nell'attribuzione dei benefici e dei costi dei processi di investimento attuati, per dare certezza ai momenti direzionali senza sfilacciamenti dell'autorità a cui sono



demandate le decisioni. Questa scelta risponde anche all'obiettivo di dare basi più solide al gruppo indipendentemente dalla presenza del management che l'ha costituito e che dispone ora di una autorità personale che, inevitabilmente, è destinata a ridursi e a scomparire nel tempo. Questo obiettivo è proprio nello spirito di una azienda cooperativa che nasce a servizio dei soci per cui il management deve essere capace di fare un passo indietro se le esigenze lo richiedono o preparare la sua sostituzione, perché quello che deve continuare è l'azienda con gli obiettivi che i soci le hanno assegnato: garantire una giusta remunerazione all'uva che è stata conferita.

Adottando questa strategia CPRVO è coerente anche con quanto definito dal Programma Europa 2020⁷, che individua tre motori di crescita: la crescita intelligente, la crescita sostenibile e la crescita inclusiva. Il primo parametro è soddisfatto dall'aggregazione stessa, che ingloba in sé il meglio della tecnologia, della logistica e del servizio ai clienti, oltre ad essere un tramite di competenze per i singoli soci. CPRVO è una azienda sostenibile, dal punto di vista economico ed ambientale, in quanto, incorporando più realtà produttive, ha nei suoi obiettivi un basso impatto ambientale, riducendo gli sprechi grazie al miglioramento della logistica. Essa, in quanto cooperativa ("una testa, un voto") è inclusiva.

⁷ Il 3 marzo 2010 la Commissione Europea ha presentato la strategia Europa 2020 per preparare l'UE ad uscire dalla crisi economica, individuando tre motori di crescita: crescita intelligente (promuovendo la conoscenza, l'innovazione, l'istruzione e la società digitale), crescita sostenibile (rendendo la produzione più efficiente sotto il profilo dell'uso delle risorse, rilanciando nel contempo la competitività) e crescita inclusiva (incentivando la partecipazione al mercato del lavoro, l'acquisizione di competenze e la lotta alla povertà).

Problematiche attuali e prospettive del sistema vitivinicolo nazionale

I sistema vitivinicolo italiano è caratterizzato da un livello di frammentazione elevatissimo. Basti pensare che oggi sono circa mezzo milione i viticoltori che conferiscono le proprie uve a cantine cooperative o private e sono quasi 40 mila le imprese imbottigliatrici. Inoltre, l'azienda vitivinicola italiana è caratterizzata da una superficie media di poco superiore ai 2 ettari. In tale scenario è importantissimo il ruolo rivestito dalle cantine cooperative per creare aggregazione e limitare la vastissima polverizzazione del tessuto produttivo.

Tuttavia, anche le cantine cooperative, nel panorama enologico mondiale, dovendosi confrontare nella competizione globale, sono molto probabilmente un numero ancora eccessivo, pari a circa 600, e di dimensioni spesso tuttora modeste, il che limita il livello di competitività complessivo del sistema cooperativo nazionale. Se si vanno ad esaminare, per esempio, le 429 cantine aderenti a Fedagri si può osservare che solo il 27% ha una dimensione superiore a 5 milioni di euro di fatturato e il 44% è dotato di un impianto di imbottigliamento. Inoltre, la maggior parte di queste sono imprese di raccolta e trasformazione per la produzione di vini da destinare al mercato come prodotto intermedio a diverso stato di affinamento, molte non seguono la fase di imbottigliamento e di commercializzazione fino alla distribuzione del prodotto finito, anche se l'orientamento è di passare a tale strategia operativa.

Bisogna comunque tener conto della peculiarità insita nella natura stessa del concetto che sta alla base della struttura cooperativa: l'obiettivo primario è quello di massimizzare la differenza costi-ricavi per massimizzare il valore di trasformazione, cioè la remunerazione del prodotto conferito dai soci, che non sono per l'impresa dei competitors, ma un'opportunità.

L'aggregazione in forma cooperativa rappresenta comunque uno strumento essenziale per tantissimi agricoltori (altrimenti lasciati soli di fronte alle opportunità e soprattutto ai rischi del mercato, in particolare dopo la riforma della PAC) per poter meglio affrontare il mercato e cercare nuove quote di valore nella filiera; le cantine cooperative hanno le capacità e le risorse per poter mettere a punto strategie competitive per affrontare le insidie del mercato.

Al fine di rafforzare il proprio posizionamento strategico è necessario disporre di risorse finanziarie per effettuare notevoli investimenti migliorativi delle strutture esistenti e per interiorizzare altri passaggi della filiera: è indispensabile pertanto aumentare la dimensione attraverso operazioni straordinarie, acquisizioni, fusioni, unioni e accordi di vario tipo. Negli ultimi anni, infatti, si è assistito ad un interessante e importante processo di fusione tra cooperative che ci auguriamo prosegua anche in futuro, garantendo, così, un'ulteriore capacità di aggregazione del sistema enologico nazionale.

Tuttavia, questo può non bastare: sarà fondamentale per le imprese disporre di un management preparato e motivato.

Per dare alle cooperative vitivinicole italiane un ruolo ancor più importante nello sviluppo della competitività del sistema vitivinicolo nazionale è oggi fondamentale agire nell'ambito delle cosiddette leve culturali, attraverso un miglioramento complessivo delle competenze delle risorse umane, con una formazione continua.

In particolare, per quanto riguarda la base associativa, un'efficace azione formativa

non deve "limitarsi" agli aspetti prettamente tecnici (gestione del vigneto), ma deve necessariamente accompagnare i viticoltori a diventare veri e propri imprenditori, attraverso percorsi formativi che coinvolgano le seguenti tematiche:

- ~ analisi dei costi di gestione del vigneto;
- ~ marketing dell'impresa vitivinicola;
- ~ analisi dello scenario competitivo;
- ~ misure di sviluppo dell'impresa vitivinicola (OCM vino, PSR, ecc.).

Il viticoltore deve diventare sempre più l'anello chiave dello sviluppo della cooperazione, essere un soggetto attivo e completamente coinvolto nell'attività della cooperativa. Limitare il coinvolgimento del socio viticoltore a mero conferitore di materia è non solo riduttivo, ma decisamente pericoloso per il destino della cooperazione.

AGOSTINI D. (1970): Cooperazione agricola e modernizzazione dell'agricoltura, Padova, Cedam.

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.cpdr.ul.ac.be).

CAPELLI N. (1926): Alcune considerazioni sulle cantine sociali, Rivista di diritto agrario, estratto dal fascicolo 1-2-3 – gennaio-marzo 1926.

CAPITELLO R. (2004): Dimensione e struttura dell'impresa cooperativa, in: A.A. V.V. (2004): Analisi e prospettive del sistema vitivinicolo veneto, Legnaro, Veneto Agricoltura.

CAPITELLO R. e AGNOLI L. (2009): Development of strategic options for Italian wine cooperatives through a membership integration patterns, Paper presented at the 13th EAAE Seminar "A resilient European food industry and food chain in a challenging world, Chaina, Crete, Greece, September 3 – 6, 2009.

CHIODO E. e AMMASSARI G. (2008): Il sistema della cooperazione vitivinicola e la riforma della OCM vino, Agriregioni Europa, Anno 4, n. 12, pp. 1 – 5.

COELHO A.M. e RASTOIN J. (2004): La governance actionnaire dans le multinationales du vin, in: GERVAIS et al., Sustainable development and Globalization of Agri – Food Markets, CLUEB, Proceedings of the AIEA" International Conference and Workshop of the CAES, Laval University, Quebec City, August 23-24, 2004.

CORDERO DI MONTEZEMOLO S. (2008): Più competitive le grandi imprese vinicole, L'Informatore agrario, supplemento n. 13 2008, pp. 25 – 29.

COUDERC J. – P., MARCHINI A. (2011): Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: an analysis of Italian and French wine producing regions, International Journal of Wine Business Research, vol. 23, n. 3, pp. 235 – 257.

DONOSO I., RUDZKI R., SHADBOLT N., BAILEY W. (2003): The internationalization of agricultural cooperatives: critical factors in development, Australian Agribusiness Perspectives, Paper 61 (on line).

ESAV Regione Veneto (1978): Aggiornamento dell'indagine sulle cooperative agricole del Veneto – Venezia.

GIACOMINI C. (1980): Strategia e sviluppo della cooperazione agricola in Italia, Rivista di economia agraria, Vol. 35, N. 1, pp. 11 – 59.

GIACOMINI C. (2009): Il Rapporto 2006 – 7 sulla cooperazione agroalimentare in Italia, Agriregioni Europa, Anno 5, numero 17, pp. 1 – 9.

GIACOMINI C. e MONTEDORO M. (2009): Esperienze aggregative in atto nella cooperazione vitivinicola veneta, in: Rapporto 2007 sulla congiuntura del settore agroalimentare veneto, Legnaro, Veneto Agricoltura.

GIACOMINI C. e PETRICCIONE G. (1993): Sviluppo e crisi della cooperazione agroalimentare

negli anni ottanta., in PACCIANI A. e PETRICCIONE G. (a cura di), La cooperazione agro-alimentare in Italia, INEA Studi e Ricerche, Bologna, Il Mulino.

KARANTINIS K. e NILSSON J. (2007, a cura di): Vertical markets and cooperative hierarchies. The role of cooperatives in the Agri – food industry, Dordrecht, The Netherlands, Springer.

LANG M.G. (1995): The future of agricultural cooperatives in Canada and the United States: discussion, American Journal of Agricultural Economics, 77 (5), pp. 1162 – 1165.

Osservatorio sulla cooperazione, Rapporto sulla cooperazione 2005, Fedagri.

MEDIOBANCA (2011): Indagine sul settore vinicolo, Milano, Ufficio Studi Mediobanca.

MENZANI T., ZAMAGNI V. (2010): Cooperative networks in the Italian economy, Enterprise and Society, XI, n. 1, pp. 98 – 127.

OSSERVATORIO SULLA COOPERAZIONE AGRICOLA ITALIANA (2009), Rapporto 2006 – 2007, MIPAAF, Roma.

OSSERVATORIO SULLA COOPERAZIONE AGRICOLA ITALIANA (2011), Rapporto 2008 – 2009, MIPAAF, Roma.

REBELO J., CALDAS J., MATULICH S.C. (2010): Performance of traditional cooperatives: the Portoguese Douro Wine cooperatives, Economia Agraria y Recursos Naturales, Vol. 10, 2 (2010), pp. 143 – 158.

RIZZO L. S. e BONUZZI V. (2008): Cooperazione vitivinicola, processi di concentrazione aziendale e nuove reti di impresa nel distretto veneto del vino, XXIX Conferenza Italiana di Scienze Regionali, AISRe, Bari. 24-26 settembre 2008.

RORATO G. (1990): La civiltà della vite e del vino nel Trevigiano e nel Veneziano, Carbonera (TV), Morganti Editore.

SACCOMANDI V. (1986): Cooperazione e cooperativismo in agricoltura, Torino, Reda, Ramo Editoriale degli Agricoltori.

SHAFFER J. (1999):

Historical Dictionary of the Cooperative Movement, London, The Scarecrow Press.

SKURNIK S. (2002): The role of cooperatives entrepreneurship and firms in organising economic activities – past, present and future, The Finnish Journal of Business Economics, n. 1, pp. 103 – 124.

STRANDSKOV J. (1996): First merge nationally (regionally) then penetrate the entire production – marketing chain, in EGERSTROM L., VAN DIJK P., BOS G. (eds.): Seizing control: the international market power of cooperatives (82 – 98), Loan Oak Press, Rochester, MN.

SOVRANI A. e RIZZOLI A. (1980): La cantina cooperativa, Bologna, Edagricole.

STRANDSKOV J. (1996): First merge nationally then penetrate the entire production – marketing chain, in: EGERSTROM L., VAN DIJK P., BOS G. (eds.), Seizing control: the international market power of cooperatives, Rochester, MN, Loan Oak Press.

TOWNSEND R.F., KIRSTEN J., VINK N. (1998): Farm size, productivity and return to scale in agricultural revisited: a case study of wine producers in South Africa, Agricultural Economics, vol. 19, pp. 175 – 180.

WHITMAN J. R. (2011): Types of cooperatives, report posted 7 March 2011, prepared for the Babson – Equal Exchange Cooperative Curriculum, Babson College, Massachusetts.

WILLIAMS R. C. (2007): The cooperative movement. Globalization from below, England, Ashgate Publishing Limited.

ZAMAGNI V. (2010): L'impresa cooperativa: residuo del passato o proposta per una società più equilibrata?, Lezione Rossi – Doria 2010.

ZAMAGNI S. e ZAMAGNI V. (2008): La cooperazione, Bologna, Il Mulino.

ZOLIN M. B. (1995): Le imprese cooperative vitivinicole del Veneto, Bologna, Centro di Studio sulla Gestione dei Sistemi Agricoli e Territoriali – CNR.

Materiale vario dagli archivi delle associate CPRVO

