



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

Le trasformazioni del sistema produttivo italiano:  
le cooperative

di Chiara Bentivogli e Eliana Viviano

Febbraio 2012

Numero

113





BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

# Questioni di Economia e Finanza

(Occasional papers)

Le trasformazioni del sistema produttivo italiano: le cooperative

di Chiara Bentivogli e Eliana Viviano

Numero 113 – Febbraio 2012

*La serie Questioni di economia e finanza ha la finalità di presentare studi e documentazione su aspetti rilevanti per i compiti istituzionali della Banca d'Italia e dell'Eurosistema. Le Questioni di economia e finanza si affiancano ai Temi di discussione volti a fornire contributi originali per la ricerca economica.*

*La serie comprende lavori realizzati all'interno della Banca, talvolta in collaborazione con l'Eurosistema o con altre Istituzioni. I lavori pubblicati riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, senza impegnare la responsabilità delle Istituzioni di appartenenza.*

*La serie è disponibile online sul sito [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it).*

# LE TRASFORMAZIONI DEL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO: LE COOPERATIVE

di Chiara Bentivogli\* e Eliana Viviano\*

## Sommario

Il lavoro confronta le caratteristiche delle imprese cooperative e delle altre società di capitali secondo due linee: (1) una descrizione dell'evoluzione della struttura produttiva e (2) un confronto delle strategie e della risposta ai mutamenti del contesto competitivo negli anni duemila. Questi aspetti sono trattati anche mediante un'indagine condotta nel 2010 su un campione di imprese cooperative localizzate in Emilia-Romagna, regione nella quale il modello cooperativo occupa circa il 10 per cento degli addetti del settore privato non agricolo. Tra il 2001 e il 2009 la dimensione delle imprese cooperative italiane è stata significativamente superiore alla media, ma la produttività del lavoro è rimasta inferiore a quella delle imprese capitalistiche. La dimensione più elevata è spesso accompagnata da un'intensa ramificazione in altre tipologie societarie, senza alterare il radicamento sui mercati locali di origine. Come le altre imprese, anche le cooperative nel corso dell'ultimo decennio sono state interessate da un certo ricambio generazionale, che ha favorito l'impiego di risorse umane con un crescente livello di qualifica. Emergono però segnali che questo ricambio potrebbe aver creato tensioni dal lato del costo del lavoro. La crisi del biennio 2008-09 ha comportato una contrazione dei margini di profitto delle imprese cooperative emiliano-romagnole, in linea con quella delle altre imprese italiane.

**Classificazioni JEL:** J54, D21, L21

**Parole chiave:** imprese cooperative, strategie, governance

## Indice

1. Introduzione .....	5
2. Le imprese cooperative e le altre: odd pairs o false friends? .....	7
2.1 Perché alcune imprese nascono come cooperative? Implicazioni strutturali .....	7
2.2 Sostanzialmente uguali o profondamente diverse: riflessi sulle strategie .....	9
3. Le imprese cooperative in Italia: l'evoluzione strutturale .....	11
3.1 La dimensione media .....	11
3.2 L'evoluzione e la performance: produttività, margini di profitto, costo del lavoro .....	12
3.3 Gli investimenti e le esportazioni .....	14
4. Le cooperative, le strategie e la crisi: l'indagine sull'Emilia-Romagna .....	14
4.1 Principali caratteristiche delle imprese del campione CEM .....	15
4.2 La posizione competitiva rispetto ai principali concorrenti .....	15
4.3 Le cooperative e il cambiamento: le strategie aziendali negli anni duemila .....	17
4.4 Gli assetti di governance e organizzativi .....	18
4.5 Le cooperative, la crescita dimensionale e le risorse .....	20
4.6 L'impatto sulle imprese della crisi .....	21
5. Conclusioni .....	23
Riferimenti bibliografici .....	25
Tavole e figure .....	26

---

\* Banca d'Italia, Divisione analisi e ricerca economica territoriale, Sede di Bologna.



## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Nonostante nel loro insieme le cooperative rappresentino una parte modesta del sistema produttivo italiano, in alcuni settori esse occupano una posizione di rilievo: si pensi al caso della grande distribuzione commerciale, delle costruzioni e dei servizi alle imprese<sup>2</sup>. Sulla base delle considerazioni di Brandolini e Bugamelli (2009) per le imprese italiane nel loro complesso<sup>3</sup>, l'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare i cambiamenti strategici, l'organizzazione e la governance delle cooperative al fine di valutare se le loro caratteristiche strutturali le abbiano rese più dinamiche e più adattabili ai mutamenti in atto sui mercati e nelle tecnologie o ne abbiano invece condizionato lo sviluppo.

Per la teoria economica l'impresa capitalistica, di tipo familiare o a capitale diffuso, è un'organizzazione nella quale i soggetti che apportano il capitale esercitano (direttamente o in forma delegata) anche le attività gestionali e acquisiscono il fattore lavoro sul mercato. Accanto all'impresa capitalistica coesiste però anche l'impresa cooperativa, posseduta e gestita, almeno nei momenti salienti, direttamente dai propri lavoratori/utenti. La formula imprenditoriale di tipo cooperativo, alternativa a quella neoclassica, ha stimolato molti contributi teorici ed empirici, che hanno prevalentemente cercato di rispondere a due domande: (1) quali sono le determinanti della scelta imprenditoriale sottostante alla costituzione di un'impresa capitalistica o cooperativa; (2) se le imprese cooperative rispondono ai mutamenti del contesto esterno in modo peculiare o invece simile a quello delle altre imprese. I due quesiti sono strettamente interconnessi: le motivazioni alla base della scelta di costituire un'impresa capitalistica o una cooperativa possono infatti influenzare anche la risposta delle due tipologie di imprese a shock esterni.

In questo lavoro si discutono alcune implicazioni empiriche di tali modelli per mettere in luce le caratteristiche strutturali e i comportamenti delle imprese cooperative. L'analisi si articola in due parti. Dopo una breve descrizione dei dati censuari del 1991 e del 2001, si confronta l'evoluzione strutturale delle cooperative e delle imprese capitalistiche, sulla base dei dati di Cerved e dell'In-

---

<sup>1</sup> Si ringrazia la Fondazione Storia e Civiltà della Cooperazione di Bologna per la collaborazione e il coordinamento dell'indagine sulle cooperative dell'Emilia-Romagna. Si ringraziano inoltre Maurizio Brioni, Luigi Cannari, Fabio Carpanelli, Nunzio De Sanctis, Mauro Giordani, Giuliano Nicolini, Pier Luigi Morara, Lucio Nardi, Luciano Patuelli, Igor Skuk, Alberto Zevi e i partecipanti ai vari seminari per i preziosi commenti. Il lavoro riflette esclusivamente le opinioni degli autori senza impegnare la responsabilità della Banca d'Italia.

<sup>2</sup> Nella grande distribuzione organizzata, le imprese cooperative che fanno riferimento a Coop Italia hanno un fatturato complessivo tale da porle al primo posto nella classifica dei gruppi distributivi. Manutencoop è la settima nel settore composito delle "Altre imprese" non classificabili in specifici settori, secondo la definizione adottata da Mediobanca (dati 2009). Sempre secondo Mediobanca, nella classifica del 2009 la Sacmi è al decimo posto tra le imprese meccaniche, CMB al terzo, nel comparto edile.

<sup>3</sup> Si vedano, tra gli altri, anche Bugamelli, Cristadoro e Zevi (2009) e Accetturo, Giunta e Rossi (2011).

indagine della Banca d'Italia sulle imprese dell'industria e dei servizi (Invind, anni 2001-2009). Nella seconda parte, ampliando l'analisi anche ai settori dell'agricoltura e delle costruzioni, si descrivono le strategie aziendali delle cooperative in risposta ai mutamenti del contesto esterno, sulla base di un'indagine presso un campione di cooperative dell'Emilia-Romagna (CEM), condotta in collaborazione con la Fondazione Storia e Civiltà della Cooperazione di Bologna. Quest'indagine replica alcune domande sottoposte anche al campione dell'indagine Invind, che include anche imprese non cooperative. L'approfondimento riveste particolare interesse perché, a differenza di altre regioni italiane, le cooperative dell'Emilia-Romagna hanno spesso dimensioni rilevanti e competono, in mercati complessi, con imprese dalla struttura proprietaria tradizionale<sup>4</sup>. Nella maggior parte delle analisi non si distinguono invece le cooperative a seconda della loro finalità (cooperative di produzione e lavoro, di consumo, ecc.), assumendo per semplicità che l'eterogeneità nella finalità, quando perseguita tramite un'impresa, non modifichi in modo sostanziale la funzione obiettivo dell'impresa stessa e il sistema di incentivi o disincentivi di chi è chiamata a gestirla. Per limiti nella disponibilità dei dati l'analisi infine considera solo parzialmente le cooperative sociali, benché le attività da queste svolte abbiano spesso un innegabile valore di mercato.

Tra il 2001 e il 2009 in media la dimensione delle imprese cooperative italiane è rimasta significativamente superiore a quella delle altre imprese; la produttività è risultata mediamente inferiore. Grazie al contenimento del costo del lavoro, la minore produttività non ha avuto impatti significativi sui margini di profitto, che si sono mantenuti allineati a quelli delle altre società di capitali. Gli investimenti per addetto sono rimasti per tutto il periodo inferiori alla media; è risultata inferiore la propensione all'export. Nel complesso, lungi dall'identificare nessi causali, le evidenze relative alle caratteristiche strutturali delle imprese cooperative italiane sono coerenti con le predizioni del modello neoclassico standard per il quale nelle cooperative la più elevata dimensione media è associata a un rapporto capitale-lavoro e a una produttività inferiori, compensati da una più attenta gestione del costo del lavoro.

I risultati dell'Indagine CEM evidenziano che il sistema cooperativo, sottoposto agli stessi intensi stimoli competitivi che hanno interessato le imprese capitalistiche, seppur con le specificità sopra evidenziate, ha intrapreso sforzi di adeguamento della struttura produttiva secondo linee simili a quelle della seconda tipologia di imprese. La struttura cooperativa non ha costituito perciò un fattore di freno per le principali scelte strategiche. Si confermano però alcune peculiarità: le cooperative emiliano-romagnole operano prevalentemente su mercati locali, hanno una minore propensione all'export e un minor grado di internazionalizzazione. Questo fenomeno può essere il portato

---

<sup>4</sup> Sacmi, CBM, Manutencoop e le maggiori cooperative di Coop Italia, con l'esclusione di Unicoop, hanno tutte sede in Emilia-Romagna.

sia di una scarsa competitività media delle cooperative, che quindi faticherebbero a entrare su mercati distanti, sia del loro stretto legame con il territorio. La residenza locale dei soci, in particolare, tende a collocare le finalità mutualistiche nel contesto in cui questi vivono, e potrebbe impedire alle cooperative di cogliere pienamente le opportunità di crescita in altri mercati, particolarmente rilevanti nell'attuale fase congiunturale. Nel complesso il cambiamento strategico sembra essere stato più lento fra le imprese cooperative dell'Emilia-Romagna, rispetto all'impresa media italiana, almeno nella prima parte del passato decennio; segnali di recupero si sono invece manifestati nella seconda metà degli anni duemila. Con riferimento agli anni più recenti, il sistema produttivo italiano ha risposto alla crisi aumentando la diversificazione dei prodotti e la numerosità dei mercati di destinazione: sia le imprese Invind, sia le CEM segnalano un ampliamento sostanziale nel numero di prodotti e servizi realizzati rispetto agli anni pre-crisi; tuttavia è rimasto più elevato per le CEM il grado di focalizzazione sul *core business*, mentre l'impresa media italiana ha intrapreso più marcatamente la strada della crescente diversificazione dei prodotti.

La struttura del presente lavoro è la seguente. Nella sezione 2, partendo dal modello di tipo neoclassico, si riassumono i risultati dei principali contributi della letteratura economica sui fattori che influenzano la genesi e l'operatività delle imprese cooperative. Nella sezione 3 si descrive l'evoluzione delle imprese cooperative italiane dall'inizio degli anni novanta a oggi. Nella sezione 4 si commentano i risultati delle indagini nazionali e di quella sulle cooperative dell'Emilia-Romagna con riferimento ad alcune strategie aziendali attuate dalle cooperative nella parte centrale dello scorso decennio - caratterizzato da una debole crescita interna e un impetuoso sviluppo del commercio mondiale - e durante la profonda crisi economica del biennio 2008-09. La sezione 6 conclude.

## **2. Le imprese cooperative e le altre: odd pairs o false friends?**

### *2.1 Perché alcune imprese nascono come cooperative? Implicazioni strutturali*

In base al modello neoclassico, un'impresa capitalistica è costituita da un imprenditore che apporta il capitale, organizza i mezzi di produzione, assume i lavoratori e riceve i profitti dell'impresa stessa, una volta remunerati tutti i fattori produttivi. In un'impresa cooperativa, invece, i soci lavoratori apportano i fattori produttivi - in primo luogo il lavoro - e condividono le scelte gestionali e operative. La genesi di una cooperativa viene quindi associata a un certo livello di disuguaglianza nella distribuzione delle risorse (in particolare del capitale) o a un'imperfezione dei mercati finanziari: i soggetti che detengono il progetto imprenditoriale non hanno i mezzi finanziari per attuarlo autonomamente, né il sistema bancario è in grado di selezionare in modo perfetto le imprese da finanziare. La costituzione di una cooperativa è razionale anche per motivi tecnologici, quando i soggetti "indispensabili" all'impresa sono numerosi: in tal caso è efficiente attribuire a tutti questi il di-

ritto residuale di controllo (Hart e Moore, 1990). Queste analisi implicano una tendenza delle cooperative a concentrarsi in settori a basso rapporto capitale/lavoro e in cui le competenze specifiche del singolo socio-lavoratore sono essenziali per la riuscita del prodotto, caratteristiche tipiche di alcuni comparti dei servizi.

Ciò tuttavia ancora non basta per spiegare la costituzione di una cooperativa, in quanto è necessario che i detentori del fattore lavoro trovino conveniente costituire una cooperativa, invece che lavorare come salariati per le imprese capitalistiche: serve cioè una qualche forma di eterogeneità nel fattore lavoro, che spieghi perché alcuni preferiscano essere lavoratori dipendenti di imprese di capitali e altri soci di cooperativa. Poiché una quota significativa di lavoratori di una cooperativa sono anche soci della stessa, a fronte di shock negativi le imprese cooperative non possono ridurre la forza lavoro quanto le imprese capitalistiche: l'unico margine di aggiustamento è perciò costituito dai salari. Ne consegue che nelle cooperative i salari saranno più volatili che nelle imprese capitalistiche, un risultato già confermato per l'Italia da Pencavel, Pistaferri e Schivardi (2006) sui dati retributivi dell'INPS. Un ulteriore fattore di eterogeneità della forza lavoro riguarda perciò il grado di avversione al rischio, secondo due dimensioni: la variabilità dei ritorni dell'impresa cooperativa e la probabilità di perdita del posto di lavoro. Il primo aspetto dovrebbe comportare che i soci di cooperativa sono lavoratori che hanno una maggiore avversione al rischio di licenziamento e accettano quindi una maggiore volatilità del salario in cambio di una minore probabilità di essere licenziati. Il secondo aspetto dovrebbe innescare un processo di *sorting* che implicherebbe salari mediamente inferiori nelle cooperative, poiché includerebbero anche una componente assicurativa nei confronti del rischio di perdita di lavoro. In questo secondo caso l'avversione al rischio si manifesterebbe anche nel rischio di perdita del posto di lavoro. Un'altra possibile spiegazione è che, a parità di avversione al rischio, le cooperative siano costituite prevalentemente da quei lavoratori che con maggiori difficoltà trovano un posto di lavoro dopo un periodo di disoccupazione.

Le conseguenze sulla produttività sono indeterminate. Da un lato se nelle imprese capitalistiche la maggiore dimensione di impresa dovrebbe accrescere la produttività, grazie alle maggiori economie di scala, nelle cooperative la determinazione della dimensione dipende da vincoli istituzionali sul numero minimo di soci. Per contro nelle cooperative le forme di partecipazione dei soci-lavoratori alle decisioni di impresa opererebbero nella direzione di aumentare la produttività, tramite effetti positivi sulla motivazione e l'impegno (Pérotin, 2010). Questo effetto sarebbe tanto più intenso quanto più elevata è la quota di soci fra i lavoratori della cooperativa. Dall'altro lato la minor reattività dell'impiego del fattore lavoro ai mutamenti del contesto esterno dovrebbe invece ridurre la produttività media. A un risultato simile si giunge anche assumendo che, in presenza di asimmetrie informative e di difficoltà dei soci-lavoratori a verificare la produttività degli altri soci, vi sia

una tendenza a comportamenti opportunistici; ne risulterebbe una produttività media inferiore a quella delle altre imprese (Alchian e Demsetz, 1972).

Alcuni autori sottolineano invece la maggiore efficienza raggiungibile dalle cooperative in alcuni settori a causa della maggiore facilità a creare reti di relazioni fra imprese (cooperative) appartenenti alla stessa associazione (Battilani e Zamagni, 2010). Tali conclusioni non appaiono facilmente verificabili dal punto di vista empirico<sup>5</sup>.

Le cooperative sarebbero invece, secondo altri autori, una soluzione efficiente alle asimmetrie informative presenti sui vari mercati finali. Nel caso delle cooperative di consumo, poiché i soci sono anche i consumatori che domandano beni, si ridurrebbero gli effetti negativi delle asimmetrie informative sulla qualità dei beni venduti. Inoltre, in mercati oligopolistici come quelli della grande distribuzione commerciale, le cooperative di consumo tenderebbero a contrastare maggiormente il potere di mercato dei produttori trasferendo parte delle rendite e/o del surplus dai produttori ai consumatori. Oltre all'ingresso in settori in cui tipicamente operano le imprese capitalistiche, vi possono essere anche casi in cui l'impresa cooperativa si sostituisce, in tutto o in parte, al settore pubblico nella fornitura di servizi di pubblica utilità a vantaggio di una collettività (Napolitano, 2010). In questo caso l'impresa cooperativa potrebbe fornire il servizio in maniera più efficiente a causa della maggiore controllabilità del suo operato da parte dei diretti soci/utenti. Anche questi risultati teorici comporterebbero quindi una concentrazione settoriale delle cooperative.

## *2.2 Sostanzialmente uguali o profondamente diverse: riflessi sulle strategie*

Come evidenziato nel paragrafo precedente, le stesse motivazioni alla base della costituzione di una cooperativa possono influenzare le modalità di risposta della struttura organizzativa a shock esterni. Un altro aspetto cruciale delle cooperative è quello dei diritti di proprietà, che ne condizionerebbe la funzione obiettivo e quindi le strategie. Il dibattito sulla funzione obiettivo è stato lungamente influenzato dal lavoro di Ward (1958), che in un contesto statico mostra che, se la funzione obiettivo delle cooperative è quella della massimizzazione dei redditi dei lavoratori (il salario cioè non sarebbe dato, ma sarebbe anch'esso una variabile decisionale), un aumento dei prezzi nel mercato finale potrebbe non comportare un aumento della produzione, a causa della mancata convenienza ad aumentare la compagine sociale.

---

<sup>5</sup> Un'altra parte della letteratura considera l'esistenza delle cooperative come derivante da fattori non di mercato, di natura storica, sociale, politica e ne esamina la performance relativa. Ci si riferisce in particolare, nel caso italiano, al riconoscimento della funzione sociale della cooperazione e alla sua promozione indicati nell'art. 45 della Costituzione. In concreto questi principi si sono tradotti, dal punto di vista economico, in una minore imposizione fiscale sugli utili destinati a riserva indivisibile, che sono accompagnati tuttavia da limiti alla distribuzione dei dividendi, alla remunerazione del prestito sociale e nell'obbligo di devolvere una quota degli utili al fondo nazionale per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Furubotn e Pejovich (1970) sostengono che, poiché i profitti delle cooperative non sono completamente appropriabili dai soci (a causa della normativa sulla distribuzione degli utili delle cooperative e/o perché non esiste un mercato delle quote sociali), le cooperative tenderanno ad essere sottocapitalizzate e ad effettuare pochi investimenti con rendimenti molto spostati avanti nel tempo (come ad esempio la ricerca e lo sviluppo; Porter e Scully, 1987). Ne discenderebbe una tendenza delle cooperative a restare piccole, anche per la maggiore facilità di monitoraggio fra soci e le maggiori possibilità di *voice* degli stessi in un simile contesto. L'ipotesi di un orizzonte di breve periodo delle cooperative, associata alla non totale appropriabilità dei profitti, è stata contrapposta a quella secondo cui i soci delle cooperative avrebbero invece un orizzonte di pianificazione più lungo dei lavoratori dipendenti, in quanto lavoratori o consumatori/utenti. In un contesto multiperiodale, le conclusioni di Ward (1958) sarebbero quindi non valide poiché i soci-lavoratori internalizzerebbero i costi di una struttura produttiva troppo piccola.

In sintesi, le teorie qui esposte concludono che le cooperative dovrebbero risultare concentrate in alcuni comparti dei servizi o in settori industriali a bassa intensità di capitale, avere livelli occupazionali piuttosto stabili e salari più bassi. Inoltre i soci-lavoratori avrebbero professionalità tali da renderli più soggetti al rischio di disoccupazione. L'orizzonte di breve periodo dovrebbe rendere le cooperative meno propense ad investire, a crescere in dimensione, a innovare, a esportare. Nella sezione 3 sono sottoposte a verifica le principali ipotesi relative all'utilizzo dell'input di lavoro e ai riflessi sull'efficienza, nonché al processo di accumulazione di capitale. La mancanza di dati aggiornati non consente invece di confermare per gli anni più recenti la relazione fra variabilità dei salari e livelli occupazionali, già studiata da Pencavel, Pistaferri e Schivardi (2006). Nonostante questi risultati teorici, concordi se non altro nell'evidenziare le specificità delle imprese cooperative rispetto alle altre, nella sezione 4 si propongono alcuni elementi per valutare se negli anni più recenti le imprese capitalistiche e le imprese cooperative siano ancora due tipologie eterogenee in termini di obiettivi, di strategie e di performance, oppure vi sia stata una convergenza per effetto sia di pressioni competitive interne ed esterne sempre maggiori, sia di una normativa volta a parificare le cooperative alle altre imprese anche con riferimento alla governance, sia infine di una maggiore possibilità di accesso alle diverse forme di finanziamento. Quest'ultima ipotesi troverebbe una conferma indiretta nel fatto che, anche nei casi in cui sono presenti vincoli "strutturali" all'accesso ad alcuni mercati dei capitali, come ad esempio la quotazione in borsa, di fatto negli ultimi anni le cooperative hanno trovato soluzioni di utilizzo indiretto di quei mercati.

### **3. Le imprese cooperative in Italia: l'evoluzione strutturale**

#### *3.1 La dimensione media*

In Italia, nel 2001 le imprese cooperative (escluse le cooperative sociali e quelle del settore finanziario) rilevate dal Censimento dell'industria e dei servizi erano oltre 46 mila, l'1,2 per cento del totale delle imprese; esse occupavano il 4,6 per cento degli addetti. Rispetto al decennio precedente, nel 2001 il peso del numero di cooperative era cresciuto di 0,2 punti percentuali, e di 1,2 punti con riferimento al numero di addetti (tav. 1). L'occupazione delle imprese cooperative risultava proporzionalmente superiore nel settore agricolo: nel 2001 apparteneva a una cooperativa agricola quasi il 40 per cento degli addetti (oltre il 50 per cento nel Mezzogiorno)<sup>6</sup>. Tra il 1991 e il 2001 si è marcatamente rafforzata la presenza delle cooperative anche in altri settori quali i trasporti e gli altri servizi: nel 2001 circa il 13 per cento degli addetti al settore dei trasporti apparteneva a una cooperativa (il 21 per cento nel Nord Est).

La dimensione media delle imprese cooperative era quasi quattro volte superiore a quella delle imprese non cooperative (15 dipendenti per le cooperative contro i 3,8 addetti in media per il totale delle imprese, tav. 2). In controtendenza rispetto al totale delle imprese, tra il 1991 e il 2001 la dimensione media delle cooperative è aumentata di 0,4 punti (nella media italiana si è ridotta di 0,5 punti). Tale dinamica è stata determinata da diversi fattori che hanno inciso sullo sviluppo dei vari settori. Nel settore commerciale lo sviluppo dimensionale è stato intenso, favorito anche dall'affermarsi sul mercato di cooperative operanti nella grande distribuzione (8,4 addetti in più), localizzate prevalentemente nelle regioni nel Nord Est e nel Centro. Nelle regioni del Nord, dove la struttura industriale è maggiormente sviluppata, le cooperative hanno fatto registrare un aumento dimensionale considerevole, favorito anche dall'intenso processo di esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo intrapreso dalle imprese industriali italiane.

Solo nelle regioni nord-orientali le cooperative del settore industriale hanno accresciuto la propria dimensione media in modo consistente: tra il 1991 e il 2001 questo indicatore è aumentato di quasi 8 punti a fronte di un incremento di quasi un punto per il totale delle imprese. Nel Mezzogiorno invece il sistema produttivo cooperativo ha mostrato segnali di frammentazione. Vi ha contribuito il ritardo nello sviluppo della grande distribuzione e lo scarso sviluppo del settore dei servizi alle imprese. Tra il 1991 e il 2001 nel Mezzogiorno la dimensione media delle cooperative è perciò calata di quasi 3 unità.

---

<sup>6</sup> I dati censuari dell'industria e dei servizi si riferiscono ai codici Ateco 1.13 (Colture viticole e aziende vitivinicole), 01.25.5 (Allevamento di altri animali); 01.4 (Attività dei servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia, esclusi i servizi veterinari); 01.5 (Caccia e cattura degli animali per allevamento e ripopolamento di selvaggina, compresi i servizi connessi); 02 (Silvicoltura e utilizzazione di aree forestali e servizi connessi).

### 3.2 L'evoluzione e la performance: produttività, margini di profitto, costo del lavoro

Alcune indicazioni sull'evoluzione più recente del sistema cooperativo possono essere tratte dall'analisi dei dati dell'indagine sulle imprese industriali e dei servizi della Banca d'Italia su un campione rappresentativo di imprese con almeno 20 addetti. Questa fonte informativa è stata incrociata con la banca dati Cerved sulle stesse imprese in modo da ottenere un più ampio ventaglio di indicatori di *performance*<sup>7</sup>. I dati si riferiscono agli anni 2001 e 2009.

Le tavole 3-6 riportano i coefficienti di un semplice modello di regressione, che nella versione più estesa è:

$$(1) y_i = \alpha + \beta_1 anno_i + \beta_2 settore_i + \beta_3 Coop_i + \beta_4 Coop_i * settore_i + \varepsilon_i$$

dove  $y_i$  è l'*outcome* di interesse relativo dell'impresa  $i$ -esima,  $\beta_1$  corrisponde al trend medio di crescita nel periodo considerato, la variabile *Coop* è una dummy pari a 1 se l'impresa  $i$ -esima è di tipo cooperativo, la variabile *settore* indica se l'impresa appartiene al settore dell'industria e permette di controllare per le differenze nella composizione settoriale delle imprese cooperative e non cooperative; infine il termine di interazione tra la dummy *Coop* e la dummy *settore* ( $Coop * settore$ ) permette di cogliere ulteriori elementi di differenziazione nel grado di specificità settoriale delle cooperative rispetto alle altre imprese. Le stime si riferiscono alle sole cooperative di produzione e lavoro operanti nell'industria e nei servizi alle imprese in modo da evitare problemi di misurazione relativi ad alcune grandezze contabili che assumono particolare rilevanza per le altre tipologie di cooperative (il cosiddetto *ristorno*)<sup>8</sup>.

L'analisi empirica qui proposta ha mere finalità descrittive. La mancata inclusione di altre variabili di impresa nelle regressioni relative ai vari *outcome* è determinata dalla consapevolezza della potenziale endogeneità di tali regressori e degli effetti sulla robustezza delle stime.

Secondo i dati Invind nella media del periodo la dimensione delle imprese cooperative ha continuato ad essere significativamente superiore alla media (circa il 23 per cento in più, tav. 3). Su

---

<sup>7</sup> I dati Cerved si riferiscono all'universo delle società di capitali. I dati di Invind invece alle imprese con almeno 20 addetti. La maggiore dimensione media delle cooperative implica una loro maggiore probabilità di inclusione nel campione Invind: il campione utilizzato nell'analisi consta di oltre 200 imprese cooperative su un totale di quasi 4.000 imprese.

<sup>8</sup> Il *ristorno* è il riconoscimento periodico a favore dei soci cooperatori, di un vantaggio economico conseguente all'avanzo di gestione collegato al volume e alla qualità dello scambio mutualistico. Tale beneficio consiste nella retrocessione di parte del prezzo pagato all'atto dell'acquisto di un bene o di un servizio oppure in una maggiore remunerazione dell'apporto di una prestazione di lavoro o per i conferimenti effettuati. Il fenomeno del *ristorno* incide maggiormente nella determinazione del valore aggiunto contabile delle cooperative di consumo e di costruzioni, mentre ha un peso inferiore in quelle di produzione e lavoro. In questo lavoro sono classificate come cooperative anche quelle società di capitali che avevano in precedenza la forma di cooperativa.

tale divario incide in parte la composizione settoriale: le cooperative di servizi risultano mediamente più grandi delle imprese capitalistiche operanti nello stesso comparto (ultime due colonne della tav. 3).

Usando la stessa specificazione della (1) nella parte inferiore della tavola 3 si riportano le stime relative alla produttività del lavoro, misurata dal logaritmo del rapporto tra valore aggiunto (in termini nominali) e il numero di occupati. La più elevata dimensione media è associata a una produttività del lavoro più bassa rispetto alle imprese non cooperative (tav. 3). La differenza è marcata: tra il 2001 e il 2009 per le imprese cooperative l'indicatore è stato il 27 per cento inferiore rispetto al dato relativo alle imprese non cooperative, anche controllando per differenze nella composizione settoriale. Per verificare la robustezza del risultato sono state effettuate anche stime della produttività oraria, pari al valore aggiunto per ora lavorata, che confermano l'esistenza di un divario negativo per le cooperative.

La minore produttività delle imprese cooperative dovrebbe riflettersi in margini di profitto inferiori rispetto a quelli delle altre imprese: una misura standard dei margini di profitto, pari al rapporto tra il margine operativo lordo e il fatturato, non supporta tuttavia questa ipotesi, neppure controllando per specificità settoriali e trend temporali (tav. 4). La tav. 4 riporta anche le stime relative all'andamento del logaritmo del costo del lavoro per addetto, mediante la stessa specificazione usata nelle tavole precedenti. In media un'impresa cooperativa sopporta un costo del lavoro inferiore del 21 per cento rispetto a un'impresa non cooperativa (inferiore del 17 per cento se si considera il rapporto tra il costo del lavoro e le ore lavorate). La lettura congiunta dei risultati è compatibile con l'ipotesi che le imprese cooperative italiane tendano a contenere il costo del lavoro attraverso una politica salariale più moderata rispetto a quella delle altre imprese.

I risultati relativi al costo del lavoro non sono direttamente interpretabili in termini di salari, poiché riflettono eterogeneità nella composizione della forza lavoro (ad esempio compagini con titoli di studio diversi, genere, ecc.). Tali evidenze sono però compatibili con i risultati ottenuti per l'Italia relativamente al periodo 1982-1994 da Pencavel et al. (2006), che utilizzano invece dati sui salari. Gli autori mostrano che nel periodo considerato i salari dei lavoratori delle cooperative italiane erano del 15 per cento inferiori rispetto a quelli di lavoratori in imprese cooperative (controllando per caratteristiche delle imprese e dei lavoratori). Pencavel et al. (2006) mostrano anche che i salari nelle imprese cooperative sono molto più volatili che nelle imprese capitalistiche. La moderazione salariale, accompagnata da un maggiore volatilità degli stessi salari, è però compensata da una maggiore stabilità del rapporto di lavoro: le cooperative infatti contraggono di meno la propria forza lavoro a fronte di un'evoluzione avversa del mercato del prodotto.

### 3.3 *Gli investimenti e le esportazioni*

Si propongono alcune stime aventi la stessa specificazione della (1) e relative al rapporto tra investimenti e fatturato e agli investimenti per addetto (tav. 5). Se si considera il rapporto tra gli investimenti e il fatturato, le cooperative risultano avere la stessa propensione all'investimento delle imprese capitalistiche. Il rapporto tra gli investimenti e il numero di addetti è invece mediamente inferiore per le cooperative, a causa di molteplici fattori, tra cui la composizione settoriale, più sbilanciata nel comparto dei servizi, tipicamente caratterizzato da un minor rapporto tra il capitale (e quindi investimenti) e il lavoro.

La tavola 6 riporta invece una stima della probabilità di esportare relativa alle imprese industriali italiane. In media il 79 per cento delle imprese ha un'attività di export: le imprese cooperative del settore industriale appaiono meno propense all'attività di esportazione (-14 punti rispetto al dato medio).

## **4. Le cooperative, le strategie e la crisi: l'indagine sull'Emilia-Romagna**

Le imprese cooperative sono una parte rilevante del sistema produttivo dell'Emilia-Romagna. In base ai dati del Censimento dell'industria e dei servizi, nel 2001 erano presenti in Emilia-Romagna 3.963 imprese cooperative non finanziarie (che collocavano la regione al 3° posto per numero di cooperative, dopo la Lombardia e il Lazio), oltre a 401 cooperative sociali (il 7,1 per cento del totale italiano, al 3° posto dopo Lombardia e Sicilia). Al netto di queste ultime, l'Emilia-Romagna risultava la prima regione italiana per incidenza dell'occupazione cooperativa sul totale degli occupati non agricoli (9,7 per cento, contro il 4,6 nella media nazionale) e per dimensione media delle cooperative (34,8 addetti, più del doppio della media nazionale). Secondo i dati dell'Osservatorio sulla cooperazione, a giugno 2009 erano attive 5.493 cooperative non finanziarie con sede in regione, con 9.627 unità locali e 172.043 addetti (tav. 7)<sup>9</sup>. Sebbene le cooperative rappresentino solo l'1,3 per cento del totale delle imprese attive in regione, a esse è riconducibile circa l'8,5 per cento del fatturato delle imprese regionali e il 4,7 per cento del PIL regionale.

La principale categoria di attività è quella delle cooperative di produzione e lavoro (31,5 per cento delle imprese e 39,5 di occupati), seguita dalle cooperative sociali (14,6 e 21,6 per cento, rispettivamente). Fra quelle non finanziarie classificabili per tipologia di scambio mutualistico tre quarti sono rivolte al lavoro (coop. di trasporto, di pesca, di lavoro agricolo, sociali e di produzione e lavoro) e poco meno del 10 per cento all'utenza (cooperative edilizie di abitazione e di consumo).

---

<sup>9</sup> I dati dell'Osservatorio sulla cooperazione si basano sul registro delle imprese, che include anche settori dell'agricoltura non rilevati dal censimento dell'industria e dei servizi. Le due fonti pertanto non sono direttamente comparabili.

I settori di attività sono soprattutto quelli dei trasporti e delle costruzioni (736 e 716 imprese, rispettivamente). Il terzo comparto per numero di cooperative (ma anche in termini di valore aggiunto, preceduto in questo caso dal commercio e dalle costruzioni) è il manifatturiero, in cui le cooperative rappresentano l'1,2 per cento del totale delle imprese attive in regione.

In questa sezione si confrontano i risultati emersi da un'indagine condotta su un campione di cooperative emiliano-romagnole (CEM) con i risultati ottenuti nell'ambito dell'indagine Invind, sulla base di un questionario simile a quello proposto alle imprese CEM. Il campione di imprese cooperative considerato comprende 57 cooperative e consorzi cooperativi e agrari dell'Emilia-Romagna appartenenti al settore non finanziario e a tutte le principali cooperative, incluse quelle sociali<sup>10</sup> (tav. 8). I campioni Invind e CEM presentano pertanto alcune differenze significative. Tuttavia il confronto fra i due campioni di imprese può risultare utile da un lato per evidenziare alcune tendenze del sistema produttivo nazionale e dall'altro lato per rilevare la presenza di specificità in un sistema cooperativo particolarmente sviluppato, quale quello dell'Emilia-Romagna

#### *4.1 Principali caratteristiche delle imprese del campione CEM*

Rispetto all'insieme delle imprese italiane, le imprese CEM mostrano una maggiore persistenza sul mercato, con circa 59 anni medi trascorsi dalla loro costituzione contro 34 per quelle di Invind. Il 37,7 per cento appartiene a un gruppo (31,8 per Invind, una quota in crescita dall'inizio del decennio) e il 17,9 a consorzi stabili (mediamente 3; tav. 9). Emerge una intensa ramificazione in altre tipologie societarie: il 56,1 per cento ha partecipazioni di controllo in imprese non cooperative (in gran parte srl), con una media di oltre 7 partecipazioni per cooperativa (ma si arriva anche a più di 40). La tendenza a creare strutture di gruppo in cui una cooperativa controlla oggetti societari diversi (possibilità introdotta nell'ordinamento italiano nel 1983) sembra in generale dettata dalla presenza di ostacoli finanziari e strutturali alla crescita dimensionale della cooperativa in quanto tale (cfr. oltre).

#### *4.2 La posizione competitiva rispetto ai principali concorrenti*

Nonostante le spinte esterne al cambiamento emerse negli anni novanta siano state rilevanti, la ristrutturazione del sistema produttivo italiano sembra ancora incompleta nella sua diffusione e

---

<sup>10</sup> Per ulteriori dettagli dell'indagine Invind cfr. l'Appendice A di Banca d'Italia (2010). I risultati dell'indagine Invind qui pubblicati possono differire da quelli presentati in precedenza a causa di revisioni dei dati. Data la limitata dimensione del campione, che rappresenta circa l'1 per cento delle cooperative dell'Emilia-Romagna, i dati non sono stati ponderati. I dati relativi all'indagine annuale Banca d'Italia sono invece ponderati per il numero di imprese e si riferiscono alle imprese dell'industria in senso stretto e dei servizi privati non finanziari con almeno 20 addetti. Il campione per il 2009 (intervistato nel 2010) era composto da 2.821 imprese dell'industria in senso stretto e da 1.100 imprese dei servizi privati non finanziari.

nei suoi effetti. Più che da un rinnovamento o da una stasi generalizzata, in generale il sistema produttivo italiano è stato caratterizzato negli ultimi anni da una crescente eterogeneità fra le imprese, anche all'interno dello stesso settore (Brandolini e Bugamelli, 2009).

Ci si chiede quindi se l'essere o meno una cooperativa costituisca un'ulteriore dimensione dell'eterogeneità di cui tener conto per una valutazione delle dinamiche in atto nel comparto produttivo. Una prima valutazione è basata sulla auto-percezione della propria posizione competitiva nei confronti dei concorrenti. Poco meno di un terzo delle imprese CEM ritiene che la propria posizione competitiva nei confronti dei principali concorrenti sia forte o molto forte, un dato simile a quello del campione delle imprese italiane (tav. 10). Anche la quota di coloro che si giudicano relativamente deboli è sostanzialmente simile a quello di Invind, mentre quasi il 60 per cento di entrambe si considera in un posizione di parità.

Le imprese CEM, ancor più di quelle Invind, appaiono focalizzate sul *core business*, con circa l'81 per cento del fatturato realizzato sul principale prodotto o servizio<sup>11</sup>. Questa strategia, se da un lato favorisce le economie di scala, allo stesso tempo rende le cooperative più vulnerabili rispetto alle condizioni di mercato. L'indagine CEM mostra in effetti come il fatturato delle cooperative sia molto più sensibile a variazioni nel prezzo rispetto alle imprese di Invind. Le imprese CEM, tuttavia, sono anche più attente all'andamento della produttività e all'efficienza della gestione: quasi il 60 per cento delle CEM dispone di indicatori di produttività del lavoro (il doppio di quelle Invind) e oltre il 40 per cento di un software ERP per la gestione d'impresa.

Le cooperative emiliano-romagnole operano prevalentemente su mercati locali<sup>12</sup>: per circa il 40 per cento il principale concorrente è localizzato nella stessa provincia e per una uguale quota si trova nel resto della regione; tra i concorrenti esteri in rari casi hanno un ruolo imprese dell'area euro e cinesi, a conferma della scarsa internazionalizzazione delle cooperative. Questo fenomeno può essere il portato sia di una scarsa competitività media delle cooperative, che a causa dei loro assetti organizzativi e produttivi faticerebbero a entrare su mercati distanti, sia del loro stretto legame con il territorio. La residenza locale dei soci, in particolare, tende a collocare le finalità mutualistiche nel contesto in cui questi vivono, tralasciando opportunità di crescita in altri mercati. Solo alcune grandi cooperative hanno infatti spostato il proprio orizzonte al di là dell'ambito territoriale in cui sono nate.

---

<sup>11</sup> Su tale risultato non incidono specificità settoriali o locali: una quota sostanzialmente simile si ottiene anche per le cooperative italiane usando il solo campione Invind nazionale, che include solo imprese dell'industria e dei servizi.

<sup>12</sup> Anche in tal caso non sembra che la specificità settoriale o locale incida su questo risultato (vedi la sez. 3).

### *4.3 Le cooperative e il cambiamento: le strategie aziendali negli anni duemila*

L'apertura dei mercati dei paesi emergenti, l'abbassamento delle barriere internazionali agli scambi, la pervasività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno impresso una forte spinta competitiva su tutti i mercati. Anche le imprese che non si sono internazionalizzate si trovano a operare su mercati nazionali sempre più concorrenziali. In questo nuovo contesto il cambiamento strategico diviene essenziale per la sopravvivenza stessa di un'impresa. Nelle imprese cooperative il cambiamento strategico ha contenuti e vincoli aggiuntivi rispetto alle altre imprese: si tratta da un lato di preservare i valori fondanti della cooperazione e dall'altro lato di capire quali siano i nuovi bisogni dei soci, anche potenziali, e come possano essere meglio soddisfatti.

L'indagine Invind sul 2007 poneva alle imprese una serie di domande sul cambiamento strategico avvenuto fra il 2000 e il 2006; alle imprese CEM sono stati posti quesiti analoghi includendo nel questionario anche il periodo successivo, 2007-09. È possibile quindi in quest'ultimo caso avere un quadro ancora più aggiornato del cambiamento strategico nel corso di tutti gli anni '90.

Segnali di cambiamento sono evidenti in entrambi i gruppi intervistati. Circa la metà delle imprese Invind aveva cambiato strategia fra il 2000 e il 2006; il 28,1 per cento aveva cambiato la gamma di prodotti, il 15,3 aveva effettuato investimenti nel marchio e il 5 per cento si era internazionalizzata (tav. 11). Oltre il 10 per cento delle imprese realizzava prodotti diversi relativi a un settore contiguo a quello in cui operava nel 2000, solo l'1,2 per cento realizzava prodotti completamente differenti.

Il cambiamento strategico è stato più lento fra le imprese cooperative dell'Emilia-Romagna: la quota che ha cambiato strategia è inferiore di circa 10 punti percentuali nello stesso periodo, ma si avvicina a quella delle Invind fra il 2007 e il 2009. La prevalenza di strategie di cambiamento di prodotto del primo periodo è stata sostituita nel secondo da una maggiore diversificazione, con un aumento delle cooperative che hanno investito nel marchio (18,9 per cento) e di quelle che si sono internazionalizzate (5,7 per cento). Mentre nel 2000-06 circa tre quarti delle cooperative CEM non avevano modificato il listino dei prodotti, nel 2007-09 il 5,9 per cento aveva cambiato completamente settore.

Nella definizione delle strategie rispetto ai concorrenti entrambi i gruppi attribuiscono ampia importanza alla qualità dei prodotti/servizi e circa un terzo anche al loro contenuto tecnologico. Le imprese del campione nazionale mostrano una maggiore attenzione alla rete distributiva, effetto della loro maggiore distanza dai mercati di riferimento, mentre una quota di CEM doppia rispetto alle Invind ritiene sia molto importante l'assistenza post-vendita, anche per la maggior presenza delle

cooperative nel comparto dei servizi. Le strategie di riorganizzazione della produzione a fini di contenimento dei costi risultano molto rilevanti per il 35,6 per cento delle CEM, contro il 28,6 delle Invind. Questo risultato confermerebbe la maggiore attenzione delle CEM ai costi, necessaria affinché la minor produttività del lavoro non si rifletta sui profitti.

A conferma di quanto descritto nella sezione 4.2, un altro aspetto del cambiamento strategico delle imprese, che ha interessato l'intero sistema produttivo italiano, è la concentrazione sul core business, accompagnata dall'esternalizzazione di una serie di attività di servizio al fine di migliorarne la qualità e di ridurre i costi. La scelta di quali servizi esternalizzare e quali mantenere all'interno dipende dai costi di acquisire competenze specifiche all'interno dell'impresa, dalla disponibilità di fornitori, dalla valenza strategica del servizio anche in termini di trasferimento di know how, dalla flessibilità ottenibile tramite l'outsourcing.

Mentre non si rilevano chiare tendenze nel tempo, i dati delle due indagini evidenziano alcune rilevanti differenze sulla tipologia di servizi esternalizzati: le CEM realizzano una quasi totale esternalizzazione della ricerca e sviluppo; il 38,7 per cento acquisisce all'esterno anche i servizi di ingegneria e progettazione (fig. 1)<sup>13</sup>; un'elevata percentuale di imprese Invind esternalizza i servizi di informatica e di telecomunicazione. Questa differente strategia delle cooperative sembrerebbe più legata al riconoscimento dell'importanza della funzione, associata però alle difficoltà di realizzarla all'interno.

#### 4.4 Gli assetti di governance e organizzativi

In generale il modello di governance dovrebbe favorire la partecipazione dei soci alle decisioni, il controllo sugli incaricati della gestione e dare spazi di rappresentanza agli altri *stakeholders*, che nel caso delle cooperative includono i soci finanziatori e il sistema cooperativo nel suo complesso (al quale è riconosciuto dalla normativa un ruolo che non viene però tutelato; Morara, 2008)<sup>14</sup>. Tuttavia l'analisi teorica non concorda sul modello di governance preferibile per le cooperative<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Tale risultato è confermato anche per le imprese cooperative italiane dell'industria e dei servizi incluse in Invind.

<sup>14</sup> Si tratta in sostanza della cosiddetta mutualità esterna, della quale è parte importante il Fondo Mutualistico, che investe le risorse raccolte dalle cooperative (quota annue degli utili e patrimonio in caso di scioglimento) in attività di sviluppo della cooperazione.

<sup>15</sup> Alcuni autori considerano quindi migliore il modello dualistico che, mediante il consiglio di sorveglianza, accrescerebbe il controllo dei soci sulla gestione, aspetto sempre problematico nelle cooperative di grandi dimensioni, in cui è elevato l'assenteismo alle assemblee (Tombari, 2008). Altri ritengono che nei fatti l'istituzione del consiglio di sorveglianza deriva dalla necessità di definire particolari equilibri fra poteri e tende quindi a togliere spazi all'assemblea dei soci (Stefanini, 2008). Gli interessi degli altri stakeholders sarebbero invece meglio tutelati nel sistema di governance tradizionale, all'interno del consiglio di amministrazione (Morara, 2008).

In base ai risultati dell'indagine le scelte del modello di governance sono abbastanza allineate alla media nazionale, con una netta prevalenza del modello tradizionale, ma con un'adozione più elevata, anche se minoritaria, dei modelli alternativi (il 7 e il 5,3 per cento adottano modelli dualistici e monistici, rispettivamente), contro la loro quasi completa assenza nel complesso delle imprese italiane (tav. 12). Questi risultati sembrerebbero indicare che, a parte alcune grandi cooperative dove gli aspetti evidenziati dalla teoria hanno giocato un ruolo nella scelta della governance, in generale le cooperative si sono semplicemente mantenute su schemi tradizionali.

Se le imprese non cooperative italiane sono in prevalenza familiari (nel 2006 quasi due terzi faceva capo a una persona fisica e meno del 5 per cento aveva come capo un manager), le cooperative CEM hanno come soci prevalenti i soci-lavoratori (come previsto dalla legislazione in materia); in alcuni rari casi sono presenti anche soci finanziatori o sovventori (figura introdotta nel 1992) e, nelle sociali, i soci volontari. Non vi è molta varietà nei requisiti per l'ammissione a socio nelle CEM: prevale ampiamente l'anzianità come lavoratore dipendente dell'azienda; in alcuni casi è prevista una quota minima di capitale e sono specificati requisiti di idoneità professionale e di adesione ai valori della cooperazione.

L'indagine Invind mostrava nel 2006 un rilevante ricambio generazionale nella guida delle imprese italiane, soprattutto in quelle di maggiori dimensioni, con quota più elevata rispetto a 4 anni prima di capi giovani e laureati. Rispetto a quei risultati le CEM sono, 3 anni dopo, in una posizione simile, con un'età media del capo dell'azienda (il Presidente nelle cooperative) lievemente inferiore, ma sempre intorno ai 55 anni e un'incidenza analoga di capi laureati (poco più di un terzo). L'indagine CEM mostra invece una maggiore quota di capi donna (12,3 contro 9,4 per cento), un risultato che potrebbe tuttavia derivare dalla maggiore presenza nel campione di imprese dei servizi, tipicamente a più elevata presenza femminile. Se si guarda ai primi dirigenti, i dati CEM mostrano un quadro in mutamento, sia nella presenza femminile che in termini di *upgrading* del titolo di studio, e una staticità elevata nella permanenza nella funzione. Le CEM hanno in media 8 dirigenti; in ciascuno dei primi quattro livelli di dirigenti le donne sono poco meno del 20 per cento. Man mano che si scende nella scala gerarchica diminuisce anche l'età media del dirigente (da 54,1 a 48,7 anni fra il primo e il quarto dirigente), aumenta la quota di laureati, che supera la metà nel quarto livello, e diminuisce il numero di anni in carica (8 nel quarto contro oltre 11 nel primo e circa 10 per il "capo"). Questa elevata permanenza nella stessa funzione di dirigente può essere il risultato del contemporaneo ruolo di socio del lavoratore, che non favorisce la mobilità verticale né quella fra imprese dei dirigenti, più tipica delle imprese private.

#### 4.5 *Le cooperative, la crescita dimensionale e le risorse*

Le cooperative hanno adottato nel tempo diverse strategie di crescita: negli anni '70 e '80 sono prevalse forme di crescita interna o di concentrazione, avvenute prevalentemente grazie all'auto-finanziamento (Battilani, Zamagni, 2010). Dagli anni '90 si è diffusa la formazione di gruppi controllati da cooperative, ma che includevano anche società per azioni. Alcune cooperative italiane competono con le multinazionali estere e sono leader nei settori di appartenenza.

Un'ampia maggioranza delle CEM (86,3 per cento) ritiene adeguata la propria dimensione (tav. 13), ma una quota significativa la ritiene troppo piccola (11,8 per cento). La dimensione dell'impresa sembra quindi essere ritenuta, per un insieme non irrilevante di cooperative, un limite alla completa espressione delle potenzialità aziendali. Nonostante queste valutazioni, il 40 per cento avrebbe rinunciato negli ultimi 10 anni a una concreta opportunità di salto dimensionale. Questo dato, circa il doppio di quello delle imprese nazionali, segnala che anche nelle cooperative sono presenti le resistenze alla crescita tipiche delle imprese italiane, legate sostanzialmente al timore di perdere il controllo diretto dell'azienda. A queste si aggiungerebbero, nel caso delle cooperative, ostacoli di tipo istituzionale, derivanti dal rischio di diluire la finalità mutualistica della cooperativa (rapporto con i soci, ecc.), i vincoli legati al più stretto legame con il territorio di nascita, nonché la difficoltà per le cooperative nella gestione di strutture organizzative complesse, come evidenziato nell'analisi della posizione competitiva.

Le cooperative che si considerano troppo piccole indicano (come per le imprese Invind) nella carenza di risorse il principale ostacolo alla crescita, carenza legata più alla non intenzione di ricorrere alle banche che alla difficoltà di farlo. Negli ultimi anni sono stati introdotti diversi strumenti per il finanziamento anche a lungo termine delle cooperative (ad esempio il prestito sociale, le azioni di partecipazione e gli apporti dei soci sovventori) ed è stata estesa alle cooperative la possibilità di ricorrere a finanziamenti tipici delle imprese tradizionali (ad esempio l'emissione di obbligazioni)<sup>16</sup>. Restano tuttavia limiti alla distribuzione degli utili e l'impossibilità di quotazione in borsa o in mercati istituzionali. La necessità di superare questi limiti per crescere spiega, in parte, la scelta di molte imprese cooperative di acquisire il controllo di società per azioni, arrivando talvolta fino alla quotazione in borsa<sup>17</sup>. La crescita dimensionale "per oggetti diversi" presenta vantaggi e rischi: da un lato potrebbe allontanare sempre più la cooperativa dalla sua finalità fondante, dall'altro lato la

---

<sup>16</sup> Per i riferimenti alla normativa sul finanziamento delle cooperative cfr. Genco (2008) e Camellini (2008).

<sup>17</sup> È questo il caso, ad esempio, di tre imprese emiliano-romagnole: Coopservice, che ha acquisito Servizi Italia e la ha poi quotata in borsa, del gruppo Sacmi, costituito da oltre 70 società, che ha acquisito nel 2001 tramite una controllata la Negri Bossi, società quotata in borsa e di Manutencoop soc. coop. che ha quotato in borsa la propria controllata Manutencoop Facility Management. Cfr. Camellini (2008).

potrebbe spingere verso scelte organizzative e manageriali più adeguate a rispondere all'accresciuta concorrenza sui mercati finali.

Rispetto alla media delle imprese italiane, le cooperative dell'Emilia-Romagna considerano meno stringenti i vincoli normativi e burocratici e la carenza di risorse manageriali. Questo risultato sembra confermato anche dai dati che mostrano una quota lievemente maggiore di laureati nelle CEM rispetto alle Invind e una quota elevata di cooperative (ma non molto dissimile da quella relativa alle Invind) che considera adeguati i propri lavoratori "chiave" (76 per cento; tav. 14). Le cooperative reputano, in misura crescente negli anni più recenti, che il proprio personale abbia competenze adeguate, che sia sempre meno difficile reclutare personale e che le difficoltà di reclutamento siano collegate al livello troppo elevato dei salari richiesti. In misura crescente, e in funzione di salti strategici rilevanti per l'azienda cooperativa, il personale necessario sembra quindi essere più costoso (e più qualificato) di quello già presente in azienda. Queste considerazioni sono coerenti con l'analisi econometrica presentata in precedenza: a parità di margini di profitto, l'impresa cooperativa ha una produttività del lavoro mediamente inferiore a quella delle altre imprese, che tende a renderla meno competitiva nell'acquisizione di nuove risorse dall'esterno.

Anche la valutazione da parte delle cooperative dell'adeguatezza del proprio capitale fisico, mostra come i limiti effettivi non siano tanto nel livello tecnologico di macchinari e attrezzature quanto, verosimilmente, nel mancato adeguamento dell'organizzazione aziendale complementare alla loro introduzione.

#### *4.6 L'impatto sulle imprese della crisi*

La crisi economica internazionale ha avuto effetti profondi sull'economia italiana; la recessione ha colpito le imprese nel corso di una fase di ristrutturazione iniziata nei primi anni duemila e in molti casi non ancora completata. L'avvio di un processo di rinnovamento, o almeno di adattamento, al nuovo contesto tecnologico e competitivo internazionale nel periodo precedente alla crisi potrebbe essere stato determinante per consentire alle imprese un aggancio rapido e robusto alla ripresa della domanda mondiale. L'appartenenza di gran parte delle cooperative ai comparti dei servizi, meno aperti al commercio internazionale, e la minor propensione all'export delle cooperative dell'industria, potrebbe aver attenuato le conseguenze della crisi sul mondo cooperativo. Sia l'indagine Invind sia la CEM hanno approfondito l'impatto della caduta della domanda e della crisi finanziaria internazionale sul sistema produttivo, le strategie messe in atto per superare le difficoltà e le prospettive intraviste dalle imprese.

L'impatto della crisi sembra aver avuto effetti differenziati sul fatturato delle imprese: nell'indagine Invind sul 2009 due terzi delle imprese dichiara un fatturato in calo rispetto al 2007, contro il 44,4 delle CEM; circa la metà di entrambe le indagini prevede di recuperare nei prossimi tre anni il livello raggiunto nel 2007 e ritiene di raggiungere l'obiettivo in circa 7 trimestri (tav. 15 ).

Il sistema produttivo italiano ha risposto alla crisi aumentando la diversificazione dei prodotti e la numerosità dei mercati di destinazione: sia le imprese Invind, sia le CEM segnalano un ampliamento sostanziale nel numero di prodotti e servizi realizzati rispetto al 2007 (35,8 per cento delle CEM e 25,8 di Invind); tuttavia è rimasto più elevato per le CEM il grado di focalizzazione sul *core business* e per oltre il 22 per cento delle imprese CEM la quota di fatturato generato dai principali prodotti è aumentata, mentre per le imprese Invind si rileva una tendenza radicalmente diversa. Circa un ottavo delle imprese di entrambi i gruppi ha aumentato il numero dei paesi di destinazione delle proprie esportazioni; con frequenza simile (circa il 5 per cento) si è ridotta anche la quota di fatturato in sub-fornitura. Riflettendo il minor calo del fatturato e quindi anche della produzione, la quota di cooperative che ha ridotto gli acquisti in subfornitura è bassa e prossima a quella che li ha aumentati. Per le imprese di Invind invece la quota di acquisti in subfornitura è diminuita in misura maggiore, con effetti sul grado di internalizzazione della produzione, favorita dal basso grado di utilizzo degli impianti. Questa diversa strategia delle imprese cooperative potrebbe anche essere il portato dei maggiori legami fra imprese cooperative ai diversi stadi della filiera, che tendono a restare stabili anche durante una crisi, condividendo anche i cali di domanda.

Altre strategie di esternalizzazione/internazionalizzazione del processo produttivo sembrano essere state perseguite soprattutto dalle cooperative della regione, con aumenti della quota di produzione realizzata direttamente all'estero (circa il 9 per cento) e del numero di accordi tecnico-produttivi con imprese estere (17 per cento, contro il 5,2 delle imprese di Invind). Questo risultato potrebbe derivare più che da una maggiore propensione delle cooperative emiliano-romagnole a rispondere alla crisi con l'internazionalizzazione, dal fatto che questo risulti un percorso quasi del tutto inesplorato per la cooperazione, a fronte di un'apertura ai mercati esteri più pronunciata nella media italiana, soprattutto nell'industria.

Gli effetti sui margini di profitto sono stati pervasivi, con il 55 per cento delle imprese di entrambi i gruppi che dichiara un calo dei propri margini; anche la quota di imprese che dichiara margini in aumento si aggira intorno al 10 per cento sia per le cooperative della regione sia per la media italiana<sup>18</sup>. Il cambiamento strategico sembra aver influito più sui margini di profitto durante la crisi che sul fatturato per entrambe le tipologie di imprese. Le imprese hanno quindi risposto con politi-

---

<sup>18</sup> Tale risultato è confermato anche per le imprese cooperative italiane dell'industria e dei servizi incluse in Invind.

che di contenimento dei costi di produzione, conseguite dal 13,2 per cento delle CEM e dal 18,3 per cento della media nazionale. Una quota rilevante non ha tuttavia raggiunto l'obiettivo: il 45 per cento delle prime e oltre un terzo delle seconde ha avuto aumenti nei costi di produzione<sup>19</sup>.

A fronte di un calo del prodotto come quello registrato tra il 2008 e il 2009 una strategia frequente è stata quella di tagliare i costi relativi al marketing e della pubblicità. Circa un quinto delle imprese CEM e Invind ha seguito questo approccio. Tuttavia tra le imprese CEM oltre un quarto del campione ha sostenuto la strategia di diversificazione dei prodotti con un incremento delle spese nella loro promozione (marketing e pubblicità); nella media italiana, invece, prevalgono le imprese che le hanno ridotte<sup>20</sup>.

Rispetto al 2007 le imprese CEM, si sarebbero invece maggiormente orientate verso operazioni di acquisizione di imprese concorrenti (17 per cento circa) o di fornitori (6 per cento), attività che hanno invece interessato una fascia limitata delle imprese Invind. La maggiore propensione alle acquisizioni da parte delle cooperative potrebbe riflettere maggiori risorse proprie finanziarie in un contesto di riduzione generalizzata delle fonti esterne di finanziamento delle imprese.

In generale, la crisi sembrerebbe aver rafforzato la pressione concorrenziale e l'eterogeneità fra le imprese: buona parte delle imprese nazionali e di quelle CEM rileva un aumento del grado di concorrenza sul principale mercato di riferimento<sup>21</sup>, a fronte di percentuali molto limitate di imprese che rilevano un calo.

## 5. Conclusioni

L'evidenza presentata in questo lavoro, che si basa su un articolato insieme di informazioni sia a livello nazionale sia a livello locale, conferma l'esistenza di alcune diversità strutturali tra le imprese cooperative e le altre imprese italiane. Si rilevano tuttavia anche numerose similitudini con riferimento alle strategie attuate in risposta alla crescente internazionalizzazione dei mercati e alla crisi economica finanziaria che ha colpito l'economia mondiale verso la fine del 2008.

---

<sup>19</sup> La domanda relativa ai costi di produzione chiede alle imprese di esprimere un confronto rispetto al 2007: non è quindi possibile stabilire quanta parte della dinamica sia imputabile alla crisi e quanta invece sia determinata da un trend di crescita di più lungo periodo.

<sup>20</sup> Nel campione italiano Invind, distinguendo le imprese cooperative dell'industria e dei servizi dalle altre imprese capitalistiche, queste differenze non emergono. Ciò suggerisce che il risultato delle imprese CEM sia peculiare non tanto ai settori inclusi nel campione CEM ed esclusi invece da Invind, ma dalla localizzazione delle imprese CEM in Emilia-Romagna, un'area caratterizzata da forte apertura internazionale e quindi da maggiori pressioni concorrenziali, che vengono fronteggiate anche con strumenti di marketing.

<sup>21</sup> Nel campione nazionale oltre il 20 per cento delle cooperative rileva un forte aumento della concorrenza a partire dal 2007.

I risultati delle indagini, che sono già stati ampiamente commentati nelle sezioni precedenti, consentono di valutare anche la rilevanza empirica di alcuni contributi teorici. Da un lato il modello neoclassico standard, come descritto, tra gli altri, da Pencavel et al. (2006) trova diversi elementi di supporto, così come le conclusioni di Alchian e Demsetz (1972) sulla produttività. Nel complesso, tuttavia, seppur con differenze “genetiche” che riverberano i propri effetti su alcune misure di performance e su alcune scelte imprenditoriali, il sistema cooperativo risponde agli stimoli che investono il sistema produttivo italiano. Una parte rilevante delle problematiche relative alla competitività e alle strategie delle imprese cooperative sono quindi comuni al sistema produttivo italiano nel suo complesso, più che specifiche di questa tipologia di imprese. Resta tuttavia l’interrogativo sulla sostenibilità di lungo periodo di un modello di impresa caratterizzato da una produttività del lavoro più bassa della media: in un contesto di crescente concorrenza internazionale, le politiche di compressione dei costi da sole potrebbero non garantire alla cooperative italiane di aumentare la competitività di prezzo dei propri prodotti.

## Riferimenti bibliografici

- Accetturo A., Giunta A. Rossi S. (2011) “*Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione*”, in *Questioni di Economia e Finanza*, 86, gennaio.
- Alchian A. A. e Demsetz H. (1972) “Production, Information Costs, and Economic Organization” *American Economic Review*, vol. 62, n. 5, pp. 777-795
- Banca d’Italia (anni vari), Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, in *Supplementi al Bollettino Statistico*.
- Battilani, P. e Zamagni V. (2010), “Co-operatives (1951-2001)”, in Colli A. e M. Vasta (eds.), *Forms of Enterprise in 20th Century Italy*, Elgar, Cheltenham.
- Brandolini A. e Bugamelli M. (a cura di) (2009), “Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano”, in *Questioni di Economia e Finanza*, 45, aprile.
- Bugamelli M., Cristadoro R., Zevi G. (2009), “La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un’analisi su dati a livello di impresa”, in *Questioni di Economia e Finanza*, 58, dicembre.
- Camellini A. (2008), “Modelli alternativi per la quotazione in borsa”, in *Analisi giuridica dell’economia*, n. 2, pp. 461-474.
- Furubotn E. G. e Pejovich S. (1970) “Property Rights and the Behavior of the Firm in a Socialist State: The Example of Yugoslavia”, *Zeitschrift für Nationalökonomie* 30, 431--454
- Genco R. (2008), “Finanza, capitale e prestiti sociali”, in *Analisi giuridica dell’economia*, n. 2, pp. 441-460.
- Hart O. e Moore J. (1990) “Property Rights and the Nature of the Firm”, *The Journal of Political Economy*, vol. 98, n. 6, pp. 1119-1158
- Morara P. (2008), “Governo dell’impresa e sistema tradizionale nelle società cooperative”, in *Analisi giuridica dell’economia*, n. 2, pp. 377-398.
- Mori P.A. (2008), *Economia della cooperazione e del non-profit*, Carocci, Roma.
- Napolitano G. (2010), “I modelli cooperativi per la produzione e per il consumo di servizi pubblici”, mimeo.
- Pencavel J., Pistaferri L., Schivardi F. (2006), “Wages, employment and capital in capitalist and worker-owned firms”, IZA Discussion Paper, n. 2188, June 2006.
- Pérotin V. (2010), “The Performance of Workers’ Cooperatives”, Colloquio internazionale di storia d’impresa dedicato a “Un’impresa speciale: il movimento cooperativo, 1950-2010... e oltre”, Milano, ottobre.
- Piersante F. e Stefani M.L. (2007), “Le imprese cooperative in Trentino Alto Adige: un confronto con le società *for profit*”, in ISSAN, *Studi cooperativi, working paper* n. 1.
- Porter P. K. e Scully G. W. (1987) “Economic Efficiency in Cooperatives” *Journal of Law and Economics*, vol. 30, n 2, pp. 489-512
- Stefanini P. (2008), intervento alla “Tavola rotonda virtuale”, in *Analisi giuridica dell’economia*, n. 2, pp. 475-505.
- Tombari U. (2008), “Governo dell’impresa e sistema dualistico nelle società cooperative”, in *Analisi giuridica dell’economia*, n. 2, pp. 399-422.
- Ward, Benjamin (1958) "The Firm in Illyria: Market Syndicalism." *American Economic Review*. 48, pp. 566-89.

**Tav. 1. Gli addetti e le imprese cooperative.  
Peso sul totale dell'economia. Censimenti 1991 e 2001**  
(percentuali)

AREE	Agric. pesca	Industria in senso stretto	Costruzioni	Commercio	Trasporti e telecom.	Servizi alle imprese	Altro	Totale
1991								
Quota addetti alle cooperative sul totale degli addetti alle imprese								
Nord Ovest	20,0	0,9	1,8	1,7	5,9	4,4	2,3	1,9
Nord Est	26,4	3,3	7,9	4,0	14,0	10,6	3,5	5,2
Centro	19,2	1,6	3,2	2,7	2,6	7,7	3,4	2,9
Sud	44,9	4,1	5,8	2,0	10,0	10,5	4,7	4,8
Italia	28,9	2,1	4,6	2,5	5,7	7,6	3,5	3,4
Quota imprese cooperative sul totale delle imprese								
Nord Ovest	3,4	0,7	1,0	0,5	1,2	1,2	0,6	0,8
Nord Est	4,6	1,5	0,8	0,6	1,6	1,6	1,0	1,1
Centro	4,2	0,9	1,7	0,6	2,4	1,6	0,8	1,0
Sud	11,4	1,8	3,1	0,5	3,2	1,8	1,0	1,2
Italia	5,6	1,2	1,5	0,6	2,0	1,5	0,8	1,0
2001								
Quota addetti alle cooperative sul totale degli addetti alle imprese								
Nord Ovest	16,9	0,7	2,0	1,6	14,9	7,6	5,2	3,5
Nord Est	36,1	2,7	4,9	4,7	20,9	12,1	7,8	6,1
Centro	24,7	1,6	3,0	3,0	7,2	9,9	4,6	4,5
Sud	53,7	2,8	5,3	1,2	15,6	9,9	6,1	5,2
Italia	37,3	1,7	3,8	2,5	12,9	9,4	5,8	4,6
Quota imprese cooperative sul totale delle imprese								
Nord Ovest	4,8	0,5	1,3	0,3	3,2	1,0	1,1	0,9
Nord Est	6,0	1,0	0,9	0,3	2,6	1,0	1,6	0,9
Centro	7,6	0,9	2,3	0,3	4,2	1,3	1,5	1,2
Sud	20,4	1,6	4,1	0,4	4,7	1,7	1,9	1,6
Italia	9,1	1,0	2,1	0,3	3,6	1,2	1,5	1,2

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Censimenti 1991 e 2001. Escluse le cooperative sociali.

**Tav. 2. La dimensione media delle imprese cooperative e del totale delle imprese.  
Censimenti 1991 e 2001**  
(addetti per impresa)

AREE	Imprese cooperative							Totale
	Agricoltura, piscicoltura	Industria in senso stretto	Costruzioni	Commercio	Trasporti e telec.	Servizi alle imprese	Altro	
<b>Anno 1991</b>								
Nord Ovest	15,0	17,5	6,8	9,6	33,9	13,5	9,6	13,2
Nord Est	15,0	21,9	35,5	18,3	31,9	19,0	9,2	21,0
Centro	14,7	15,3	7,6	12,1	27,0	15,7	12,1	14,0
Sud	17,1	13,1	9,2	7,9	16,9	14,6	10,4	11,6
Italia	15,8	17,1	12,1	11,6	26,3	15,6	10,3	14,7
<b>Anno 2001</b>								
Nord Ovest	7,0	14,3	4,2	15,2	36,0	24,2	10,7	17,4
Nord Est	15,5	29,8	15,8	45,2	35,5	30,4	11,4	26,3
Centro	8,2	14,9	3,7	24,5	24,9	19,8	7,7	14,3
Sud	12,4	9,3	4,2	6,7	16,4	12,3	7,0	8,8
Italia	11,8	16,1	5,3	20,0	27,3	20,5	8,9	15,0
<b>Differenza 2001-1991</b>								
Nord Ovest	-8,0	-3,2	-2,5	5,6	2,1	10,7	1,1	4,3
Nord Est	0,5	7,9	-19,7	26,8	3,6	11,4	2,3	5,2
Centro	-6,5	-0,4	-3,9	12,4	-2,1	4,0	-4,4	0,3
Sud	-4,8	-3,8	-5,0	-1,1	-0,4	-2,3	-3,4	-2,8
Italia	-4,0	-0,9	-6,8	8,4	1,0	4,9	-1,4	0,4
<b>Totale imprese</b>								
<b>Anno 1991</b>								
Nord Ovest	2,5	13,4	3,6	3,1	7,1	3,7	2,5	5,3
Nord Est	2,6	9,8	3,8	2,9	3,6	2,8	2,5	4,3
Centro	3,2	8,8	4,0	2,7	25,2	3,2	2,9	4,8
Sud	4,3	5,7	4,9	2,1	5,4	2,5	2,2	3,0
Italia	3,1	9,8	4,0	2,7	9,1	3,1	2,5	4,3
<b>Anno 2001</b>								
Nord Ovest	2,0	11,7	2,8	3,2	7,8	3,2	2,3	4,5
Nord Est	2,6	10,6	3,0	3,1	4,3	2,4	2,4	4,1
Centro	2,5	8,2	2,9	2,7	14,4	2,6	2,5	3,9
Sud	4,7	5,4	3,3	2,1	4,9	2,1	2,2	2,7
Italia	2,9	9,2	3,0	2,7	7,6	2,6	2,4	3,8
<b>Differenza 2001-1991</b>								
Nord Ovest	-0,5	-1,6	-0,8	0,1	0,8	-0,5	-0,1	-0,8
Nord Est	0,0	0,8	-0,8	0,2	0,7	-0,4	-0,1	-0,2
Centro	-0,7	-0,6	-1,1	0,0	-10,8	-0,6	-0,4	-1,0
Sud	0,3	-0,3	-1,6	-0,1	-0,4	-0,4	0,0	-0,2
Italia	-0,2	-0,6	-1,1	0,1	-1,5	-0,4	-0,1	-0,5

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Censimenti 1991 e 2001. Escluse le cooperative sociali.

**Tav. 3. La dimensione media e la produttività delle imprese a confronto: cooperative e non cooperative. Invind e Cerved 2001-2009**

VARIABILI	Coeff.	Errore standard		Coeff.	Errore standard		Coeff.	Errore standard	
Dimensione media (log)									
Impresa cooperativa	0,229	0,077	***	0,170	0,078	**	0,551	0,117	***
Settore: Industria				-0,126	0,033	***	-0,206	0,043	***
Settore: Industria*Coop							-0,683	0,157	***
Anno 2009	-0,055	0,031	*	-0,253	0,042	***	-0,125	0,033	***
Costante	4,643	0,024	***	4,893	0,048	***	4,854	0,049	***
Numero di osservazioni	6556			6556			6556		
Produttività del lavoro (log)									
Impresa cooperativa	-0,266	0,090	***	-0,268	0,091	***	-0,271	0,100	***
Settore: Industria				-0,008	0,047		-0,009	0,048	
Settore: Industria*Coop							0,019	0,239	
Anno 2009	0,127	0,029	***	0,133	0,045	***	0,133	0,045	***
Costante	3,871	0,020	***	3,871	0,020	***	3,871	0,020	***
Numero di osservazioni	6556			6556			6556		

Fonte: elaborazioni su dati Invind e Cerved. La produttività del lavoro è pari al rapporto tra il valore aggiunto, tratto da Cerved e il numero di addetti (di fonte Invind). (\*\*\*) significativo all'1 per cento; (\*\*) significativo al 5 per cento; (\*) significativo al 10 per cento.

**Tav. 4. I margini di profitto e il costo del lavoro per addetto a confronto: cooperative e non cooperative. Invind e Cerved 2001-2009**

VARIABILI	Coeff.	Errore standard		Coeff.	Errore standard		Coeff.	Errore standard	
Margini di profitto									
Impresa cooperativa	-0,054	0,041		-0,058	0,041		-0,065	0,045	
Settore: Industria							-0,017	0,022	
Settore: Industria*Coop				-0,016	0,022		0,043	0,109	
Anno 2009	-0,017	0,013		-0,006	0,020		-0,005	0,020	
Costante	0,090	0,009	***	0,091	0,009	***	0,091	0,009	***
Numero di osservazioni	6556			6556			6556		
Costo del lavoro per addetto (log)									
Impresa cooperativa	-0,212	0,051	***	-0,213	0,052	***	-0,200	0,057	***
Settore: Industria				-0,002	0,027		-0,001	0,027	
Settore: Industria*Coop							-0,075	0,138	
Anno 2009	0,205	0,017	***	0,207	0,026	***	0,206	0,026	***
Costante	3,445	0,011	***	3,445	0,011	***	3,445	0,011	***
Numero di osservazioni	6556			6556			6556		

Fonte: elaborazioni su dati Invind e Cerved. I margini di profitto sono pari al rapporto tra il margine operativo lordo e il fatturato. (\*\*\*) significativo all'1 per cento; (\*\*) significativo al 5 per cento; (\*) significativo al 10 per cento.

**Tav. 5. Gli investimenti a confronto: cooperative e non cooperative. Invind 2001-2009**

VARIABILI	Coeff.	Errore standard		Coeff.	Errore standard		Coeff.	Errore standard
Investimenti su fatturato (1)								
Impresa cooperativa	-0,007	0,031		-0,012	0,031		-0,018	0,046
Settore: Industria				-0,023	0,017		-0,024	0,017
Settore: Industria*Coop							0,010	0,062
Anno 2009	-0,037	0,012	***	-0,044	0,013	***	-0,044	0,013
Costante	0,089	0,009	***	0,112	0,019	***	0,113	0,019
Numero di osservazioni	6084			6084			6084	
Investimenti per addetto (log) (2)								
Impresa cooperativa	-0,168	0,101	*	-0,129	0,102		-0,713	0,154
Settore: Industria				0,166	0,055	***	0,095	0,057
Settore: Industria*Coop							1,039	0,205
Anno 2009	-0,366	0,040	***	-0,318	0,043	***	-0,320	0,043
Costante	1,638	0,030	***	1,473	0,063	***	1,533	0,064
Numero di osservazioni	6084			6084			6084	

Fonte: elaborazioni su dati Invind per gli anni 2001 e 2009.

(1) La variabile dipendente è pari al rapporto tra gli investimenti, in migliaia, e numero di addetti. - (2) La variabile dipendente è pari al rapporto tra la spesa per investimenti fissi lordi e il fatturato. (\*\*\*) significativo all'1 per cento; (\*\*) significativo al 5 per cento; (\*) significativo al 10 per cento.

**Tav. 6. La propensione all'export nel settore industriale: cooperative e non cooperative. Invind 2001-2009 (1)**

VARIABILI	Coeff.	Errore standard		Coeff.	Errore standard
Impresa cooperativa	-0,142	0,041	***	-0,175	0,063
Anno 2009	-0,010	0,010		-0,011	0,011
Anno 2009*Cooperativa				0,043	0,056
Probabilità calcolata al valor medio	0,787			0,787	
Numero di osservazioni	5.333			5.333	

Fonte: elaborazioni su dati Invind per gli anni 2001 e 2009.

(1) La variabile dipendente è una dummy pari 1 se l'impresa esporta e a 0 altrimenti. Stima probit della probabilità di esportare. Effetti marginali, pari all'effetto sul valor e medio di una variazione percentuale dell'1 per cento della variabile indipendente o di una sua variazione discreta in caso di variabile dummy. (\*\*\*) significativo all'1 per cento; (\*\*) significativo al 5 per cento; (\*) significativo al 10 per cento.

**Tav. 7. Imprese cooperative non finanziarie in Emilia-Romagna per categoria di attività (1)**  
(numero e variazioni percentuali)

CATEGORIA	Cooperative (giu. 09)	Unità locali (giu. 09)	Addetti (giu. 09)	Addetti var. % (giu. 09 - giu. 08)	Ricavi 2008 (mln €)	Ricavi var. % (giu. 09 - giu. 08)
Consorzi agrari	7	214	718	1,7	645	10,1
Consorzi coop.vi	43	81	703	1,4	1.172	7,6
Coop dettaglianti	15	26	882	0,2	2.959	10,5
Coop di confer. prod. agricoli	581	900	26.420	2,4	7.592	8,6
Coop di consumo	72	344	13.558	0,5	4.693	6,9
Coop di lavoro agricolo	152	230	2.890	-7,8	231	9,5
Coop di pesca	78	96	1.619	-4,3	118	12,9
Coop di produzione e lavoro	1.730	2.780	67.890	-2,2	10.417	8,9
Coop di trasporto	116	171	1.629	-1,7	995	7,7
Coop edilizie e di abitazione	317	213	530	-0,7	501	8,5
Coop sociali	800	1.894	37.094	3,6	1.359	12,0
Altre coop	1.067	2.062	15.901	1,0	3.673	15,8
Non indicato	515	616	2.209	-4,0	39	-2,8
<b>Totale</b>	<b>5.493</b>	<b>9.627</b>	<b>172.043</b>	<b>0,1</b>	<b>34.394</b>	<b>8,9</b>

Fonte: Unioncamere, Regione Emilia-Romagna e centrali cooperative, *Osservatorio sulla cooperazione*.

(1) I dati sui ricavi si riferiscono a 4.290 bilanci. Per quelli mancanti il valore dei ricavi è stato stimato sulla base del dato 2007.

**Tav. 8. Composizione del campione di cooperative dell'Emilia-Romagna per settore**  
(valori assoluti e percentuali)

SETTORI	Numero	% sul totale del campione
Agricoltura	7	12,3
Industria in senso stretto	13	22,8
Costruzioni	18	31,6
Commercio	4	7,0
Ristorazione	2	3,5
Trasporti	1	1,8
Attività immobiliari	3	5,3
Servizi alle imprese	5	8,8
Altro	4	7,0
<b>Totale</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Banca d'Italia - Fondazione Storia e Civiltà della Cooperazione di Bologna, *Indagine sulle imprese cooperative dell'Emilia-Romagna*, 2010.



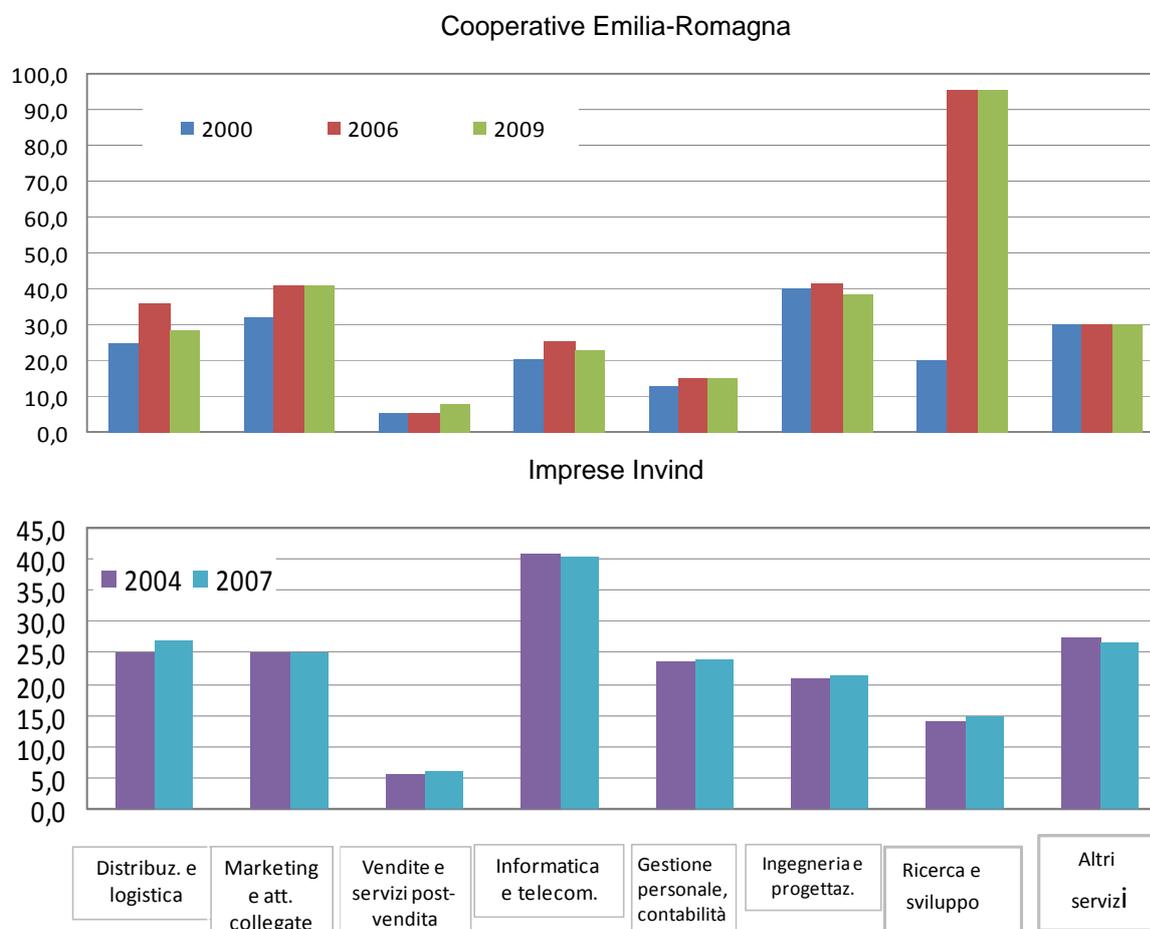
**Tav. 11. Strategie**  
(percentuali)

VOCI	Indagine Coop Emilia-Romagna			Indagine nazionale BI	
	2000	2006	2009	2000	2006
<b>Non ha cambiato strategia (2000-06 o 2007-09)</b>		41,8	49,1		51,6
<b>Ha cambiato strategia</b>					
cambiamento nella gamma di prodotti/servizi offerti		41,8	26,4		28,1
aumento investimenti nel marchio		14,6	18,9		15,3
si è internazionalizzata		1,8	5,7		5,0
<b>Ha cambiato strategia e risp. al 2000 e nell'anno indicato realizzava:</b>					
prodotti simili		76,5	70,6		87,9
prodotti differenti, rel. a un settore confinante		23,5	23,5		10,9
prodotti molto differenti, rel. a un settore compl. Diverso		0,0	5,9		1,2
<b>Nella strategia d'impresa è molto rilevante (1):</b>					
qualità dei prodotti/servizi			68,9		68,2
contenuto tecn./di innovazione dei prodotti/serv.			31,1		31,8
attività promozionali, marchio, pubblicità			20,0		13,5
rete distributiva			11,0		16,6
assistenza post-vendita			26,7		13,1
organiz. produzione per contenimento dei costi (outsourcing, deloc., ecc.)			35,6		28,6
<b>Quota di fatturato relativo a:</b>					
prodotti/servizi con proprio marchio	69,9	67,9	68,4	64,7	64,8
prodotti/servizi privi di marchio	20,2	19,3	18,8	24,2	23,3
su licenza, per altri marchi	10,5	13,5	13,5	11,0	11,8

Fonte: Banca d'Italia - Fondazione Storia e Civiltà della Cooperazione di Bologna, *Indagine sulle imprese cooperative dell'Emilia-Romagna*, 2010 e Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali*.

(1) Nell'indagine nazionale i dati di questa sezione si riferiscono al 2007.

**Fig. 1. Realizzazione o acquisto all'esterno di servizi a supporto dell'attività aziendale**  
(percentuali sul totale delle imprese che realizzano tale funzione)



Fonte: Banca d'Italia - Fondazione Storia e Civiltà della Cooperazione di Bologna, *Indagine sulle imprese cooperative dell'Emilia-Romagna*, 2010 e Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali*.

**Tav. 12. Governance**  
(percentuali)

VOCI	Indagine Coop Emilia-Romagna				Indagine nazionale BI 2006		
	Donne (%)	Età	Laureati (%)	Numero anni in carica	Donne (%)	Età	Laureati (%)
Presidente della coop./consorzio o Capo dell'impresa	12,3	54,7	35,1	9,8	9,4	56,3	35,4
Primi 4 dirigenti che presid.le funz. critiche aziendali							
primo dirigente	0,0	54,1	42,9	11,5			
secondo dirigente	18,4	51,1	48,8	9,9			
terzo dirigente	2,4	52,1	45,7	10,3			
quarto dirigente	18,5	48,7	55,6	8,0			
<b>Modello di governance</b>							
Tradizionale		87,7				98,6	
Dualistico		7,0				0,3	
Monistico		5,3				1,1	

Fonte: Banca d'Italia - Fondazione Storia e Civiltà della Cooperazione di Bologna, *Indagine sulle imprese cooperative dell'Emilia-Romagna*, 2010 e Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali*.

**Tav. 13. Valutazioni sulla dimensione aziendale**  
(percentuali)

VOCI	Indagine Coop Emilia-Romagna	Indagine nazionale BI
<b>Rispetto ai concorrenti, la scala produttiva è adeguata</b>	86,3	82,3
<b>se è troppo piccola, ostacolano la crescita:</b>		
carenza di risorse finanziarie	33,3	33,7
<i>difficoltà di ricorrere alle banche</i>	35,0	
<i>non intenzione di ricorrere alle banche</i>	40,0	
eccessivi vincoli normativi o burocratici	0,0	17,4
carenza di risorse manageriali e/o organizzative	16,7	29,0
Altro	50,0	
se è troppo piccola, negli ultimi 10 anni ha rinunciato a una concreta opportunità di salto dimensionale (es. fusione/incorporazione)	40,0	23,7
negli ultimi 10 anni ha rifiutato una proposta di fusione/incorporazione (indip. dal giudizio sulla scala produttiva)	33,3	20,2

Fonte: Banca d'Italia - Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale, *Indagine sulle imprese cooperative dell'Emilia-Romagna, 2010* e Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali*.

**Tav. 14. Capitale fisico, umano e organizzativo**  
(percentuali)

VOCI	Indagine Coop Emilia-Romagna			Indagine nazionale BI 2006
	2000	2006	2009	
Rispetto ai concorrenti, il parco macchinari e attrezzature è adeguato	86,8	92,5	96,2	89,7
se no, per:				
Rispetto ai concorrenti, il vostro personale ha adeguate competenze?	87,0	90,7	90,7	
se no, per:				
difficoltà di reperimento di personale qualificato	80,0	50,0	60,0	
salari richiesti troppo elevati	25,0	66,7	66,7	

VOCI	Indagine Coop Emilia- Romagna	Indagine nazionale BI 2006
Quota di personale con titolo di studio universitario nel 2006	11,2	8,2
Nel reclut. personale al primo o secondo impiego con titolo di studio univers. è rilevante o molto rilevante:		
area geografica di provenienza	30,0	25,6
caratteristiche psico-attitudinali	90,0	88,5
ev. precedente esper. Lavorativa	79,6	81,4
titoli post-laurea triennale	50,0	35,5
reputazione dell'Ateneo di provenienza	24,4	21,1
Numero di settimane per trovare un lavoratore "chiave" (1)	8,1	6,8
Per i tempi di ricerca la localizzazione dell'impresa (1)		
è di aiuto	33,3	29,4
è di ostacolo	12,5	13,8
I lavoratori "chiave" sono adeguati per il tipo di mansioni richieste (1)	75,5	72,5
I lavoratori "chiave" non sono adeguati e sarebbe necessario un upgrading	22,5	25,4
I lavoratori "chiave" non sono adeguati e sarebbero sufficienti persone meno qualificate	2,0	2,1

Fonte: Banca d'Italia - Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale, *Indagine sulle imprese cooperative dell'Emilia-Romagna, 2010* e Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali*.

(1) I dati dell'indagine nazionale si riferiscono al 2007.

**Tav. 15. La crisi economica e finanziaria**  
(valori assoluti e percentuali)

VOCI	Indagine Coop Emilia-Romagna		Indagine nazionale BI 2009	
Rispetto al 2007, ha:				
mutato molto la tipologia di prodotti	9,4		7,4	
acquisito la proprietà di imp. concorrenti	16,7		2,3	
acquisito la proprietà di imp. fornitrici	5,6		1,0	
Il fatturato 2009 ha subito una contrazione rispetto al 2007	44,4		66,5	
se sì, si prevede un ritorno del fatturato a livelli 2007 o sup. entro il 2012	52,2		51,4	
se sì, numero di trimestri entro i quali si pensa di raggiungere l'obiettivo	7,2		6,9	
	diminuzio- ne	aumento	diminuzio- ne	aumento
<b>Rispetto al 2007 in che misura sono variate le seguenti voci:</b>				
numero di prodotti/servizi offerti	11,3	35,8	7,4	25,8
numero di paesi in cui l'impresa esporta (solo imp. esportatrici)	7,8	11,8	6,8	12,5
quota di fatturato generato dai principali prodotti/servizi offerti	17,0	22,6	36,1	13,4
quota di fatturato realizzato in sub fornitura	13,2	5,7	11,6	5,0
quota di acquisti effettuati in subfornitura	9,4	7,5	11,9	3,9
quota di produzione realizzata direttamente all'estero	1,9	9,4	4,4	6,4
numero di accordi tecnico-produttivi in atto con imprese resid. all'estero	1,9	17,0	1,8	5,2
margini di profitto	54,7	9,4	54,6	9,8
costi di produzione	13,2	45,3	18,3	36,4
spese in marketing e pubblicità	22,6	26,4	20,5	14,7
grado di concorrenza sul principale mercato di riferimento	1,9	48,1	5,0	41,5

Fonte: Banca d'Italia - Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale, *Indagine sulle imprese cooperative dell'Emilia-Romagna, 2010* e Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali*.