

L'equilibrio economico-finanziario
nelle imprese cooperative:
casi aziendali

1. Applicazione degli strumenti di analisi dell'equilibrio economico-finanziario: le cooperative *Alfa*, *Beta* e *Gamma* a confronto

Modello di analisi dell'efficacia dell'azione cooperativa

$$\frac{Mdt}{Q} = \left(\frac{Mo}{Q} - \frac{Of}{Ct} * \frac{Ct}{Ci} * \frac{Ci}{Q} \right) * \frac{Mdb}{Mlc} * \frac{Mdt}{Mdb}$$

*prezzo medio di
valorizzazione dei
conferimenti*

*margine operativo
per unità di
conferimento*

*costo medio del
capitale di terzi*

*rapporto di
indebitamento*

*rapporto di
intensità
capitalistica*

*incid. dei comp.
straord. e delle
imposte*

*rapporto di
destinazione del
margine
distribuibile*

**gestione
operativa**

gestione finanziaria

**gestione
straordi-
naria e
fiscale**

**politica di
destinazione
del margine
distribuibile**

$$\frac{Mdt}{Q} = \left(\frac{Mo}{Q} - \frac{Of}{Ct} * \frac{Ct}{Ci} * \frac{Ci}{Q} \right) * \frac{Mdb}{Mlc} * \frac{Mdt}{Mdb}$$

Alfa

$$n \quad 49.017 = \left(54.749 - \underbrace{13,85\% * 57,97\% * 67.687}_{5.434} \right) * 1,0040 * 0,9900$$

$$n+1 \quad 52.413 = \left(58.431 - \underbrace{13,28\% * 60,48\% * 71.007}_{5.703} \right) * 1,0041 * 0,9900$$

$$n+2 \quad 53.036 = \left(57.867 - \underbrace{11,04\% * 58,33\% * 68.145}_{4.388} \right) * 1,0017 * 0,9900$$

Beta

$$n \quad 50.243 = \left(53.100 - \underbrace{10,72\% * 66,15\% * 40.246}_{2.854} \right) * 0,9999 * 1,0000$$

$$n+1 \quad 50.302 = \left(53.357 - \underbrace{11,46\% * 62,58\% * 42.610}_{3.056} \right) * 1,0000 * 1,0000$$

$$n+2 \quad 50.332 = \left(52.421 - \underbrace{14,74\% * 69,58\% * 51.836}_{5.316} \right) * 1,0005 * 1,0680$$

Gamma

$$n \quad 31.958 = \left(38.109 - \underbrace{10,80\% * 67,35\% * 83.903}_{6.103} \right) * 0,9985 * 1,0000$$

$$n+1 \quad 33.186 = \left(39.702 - \underbrace{7,38\% * 78,71\% * 152.567}_{8.862} \right) * 1,0761 * 1,0000$$

$$n+2 \quad 39.985 = \left(51.714 - \underbrace{9,26\% * 66,90\% * 195.710}_{12.124} \right) * 1,0100 * 1,0000$$

Conferimenti

Continui

(coop. lattiero-casearie)

Discontinui

(coop. vitivinicole)

Continue
(con rete
commerciale
propria o di
terzi)

Vendite

Discontinue
(cessione
intermittente a terzi)

1

Fabbisogni
stabilizzati nel
tempo

2

Fabbisogni
tendenzialmente
ciclici

3

Fabbisogni con
punte stagionali
accentuate

4

Fabbisogni con
oscillazioni
periodiche e
punte stagionali

Modello interpretativo della struttura finanziaria

$$1 = \frac{Cn}{Ci} + \frac{Drc}{Ci} + \frac{Ds}{Ci} + \frac{Ct}{Ci}$$

Capitale di rischio

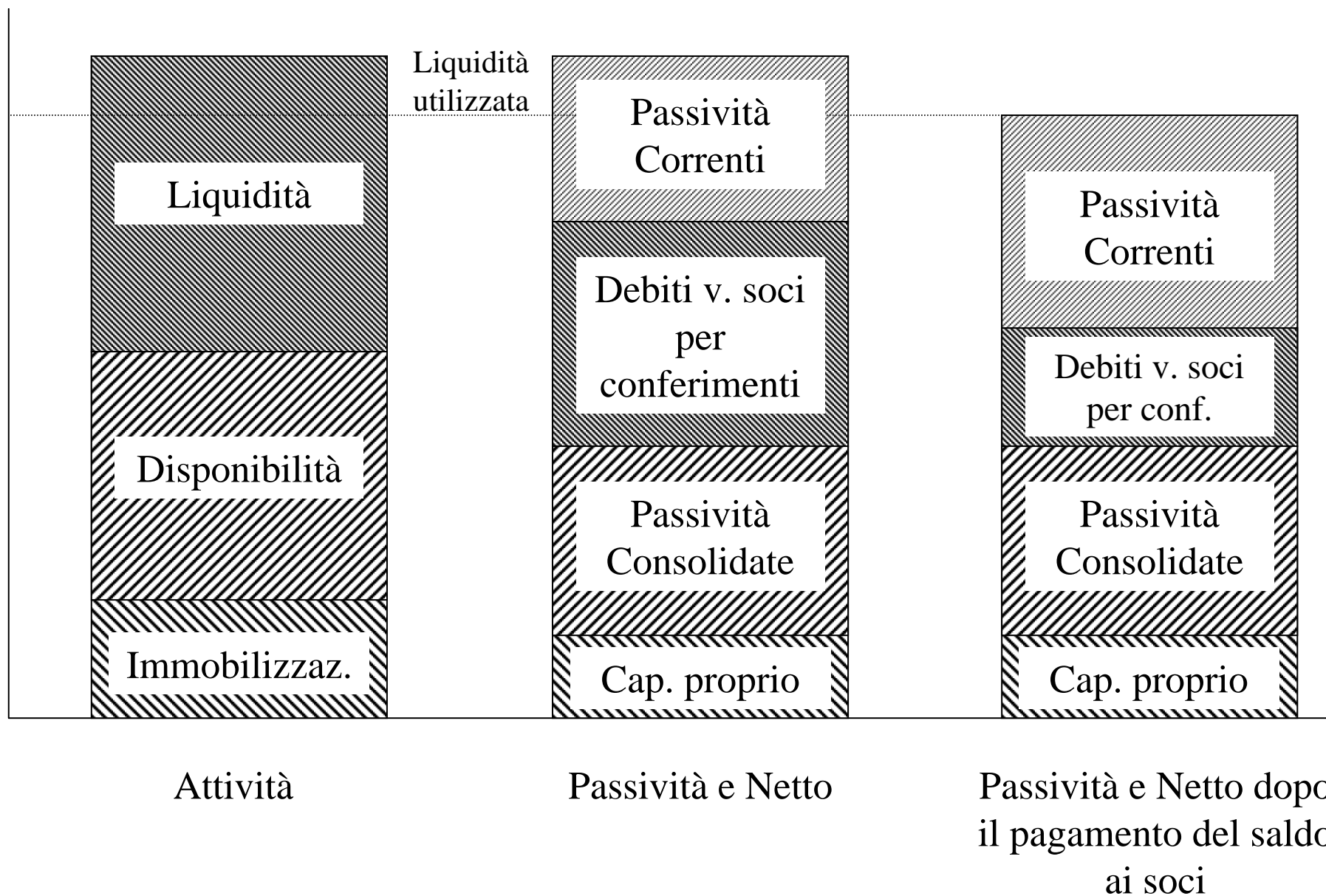
C. & R. Mezzi apportati dai soci

Capitale complessivo

Composizione delle fonti di copertura

| Alfa | Ct/Ci | Drc/Ci | Cn/Ci | |
|--------------|--------|--------|--------|------|
| <i>n</i> | 57,97% | 28,70% | 13,66% | 100% |
| <i>n+1</i> | 60,48% | 24,83% | 14,69% | 100% |
| <i>n+2</i> | 58,33% | 26,98% | 14,69% | 100% |
| Beta | Ct/Ci | Drc/Ci | Cn/Ci | |
| <i>n</i> | 66,15% | 26,03% | 7,82% | 100% |
| <i>n+1</i> | 62,58% | 30,45% | 6,97% | 100% |
| <i>n+2</i> | 69,24% | 30,35% | 0,41% | 100% |
| Gamma | Ct/Ci | Drc/Ci | Cn/Ci | |
| <i>n</i> | 67,35% | 16,66% | 15,99% | 100% |
| <i>n+1</i> | 78,71% | 9,31% | 11,98% | 100% |
| <i>n+2</i> | 66,91% | 12,73% | 20,36% | 100% |

Evoluzione della struttura finanziaria in momenti tipici della gestione



2. Le leve economico-finanziarie
dello sviluppo:
il caso della cooperativa
Centropadana

Assetto strategico ed organizzativo della cooperativa

- ❖ Le aree d'affari

Grana padano, Provolone,
Formaggi freschi, Burro, Latte Uht, Prodotti industriali

- ❖ Lo sviluppo della funzione commerciale e delle strutture ad essa collegate

- ❖ L'organizzazione e le risorse umane

- ❖ La ricerca e lo sviluppo

- ❖ L'approvvigionamento delle materie prime

- ❖ Il quadro istituzionale

- ❖ Le politiche di collaborazione

*Lo sviluppo della cooperativa:
Le ipotesi alternative di sviluppo*

1. Lo sviluppo globale
2. Lo sviluppo nei formaggi tipici
3. Lo sviluppo nei prodotti “integrativi o tattici”
4. Lo sviluppo con il coinvolgimento della base sociale



Lo sviluppo con il coinvolgimento della base sociale

❖ *Verso la qualità totale*

- Revisione completa dei processi produttivi
- Cambiamento cultura delle risorse
- Condivisione degli obiettivi del processo di cambiamento

❖ *Le direttrici dello sviluppo*

- Focalizzazione su prodotti tradizionali
- Riqualficazione e controllo processi produttivi
- Razionalizzazione impiego materie prime e fonti energetiche
- Sviluppo prodotti in linea con esigenze *trade organizzato*
- Valorizzazione marchio aziendale
- ...

❖ *Il piano di investimenti*

Il sostegno finanziario dello sviluppo

❖ *Manovra sui tempi di regolazione dei rapporti di scambio con i soci*

*sistema “tradizionale”
(fino al 1990)*

- a) mensilmente, un acconto pari a circa il 55% del prezzo del passato esercizio*
- b) a fine anno un acconto pari a circa il 12% del suddetto prezzo*
- c) a febbraio il saldo (circa 33%)*

*sistema “innovativo”
(dal 1991)*

- a) mensilmente, un acconto pari al 59% del prezzo del passato esercizio*
- b) a fine anno un acconto pari a circa l’11% del suddetto prezzo*
- c) il saldo finale diviso in 12 rate mensili uguali da corrispondere nell’anno successivo a quello della consegna del latte*

❖ *Stabilizzazione del cash flow della gestione*

(ciclo finanziario conferimenti-acconti-pagamenti)

❖ *Graduale processo di ricapitalizzazione*

