

***Dipartimento di Impresa e Management  
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management***

***Cattedra: Economia Aziendale***

***Cantina Sociale “Vecchia Torre”:  
analisi del ruolo della corporate governance  
nelle cooperative***

***Prof. Saverio Bozzolan***

---

RELATORE

***Davide Olla Atzeni***

*Matr. N. 202601*

---

CANDIDATO

Sessione di laurea straordinaria

Anno Accademico 2019/2020

## Indice

<b>Parte Prima: Introduzione e analisi storico/territoriale .....</b>	<b>4</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo primo - Brevi cenni di storia .....</b>	<b>5</b>
1.1 Il Mezzogiorno e la prevalenza del settore primario .....	5
1.2 Nascita e sviluppo delle cooperative sociali nel secondo dopoguerra in Salento .....	5
1.3 Sviluppo fino ai nostri giorni: la crescita del turismo .....	6
<b>Capitolo secondo – Nascita della Cantina Sociale di Leverano.....</b>	<b>8</b>
2.1 La Cantina sociale Vecchia Torre .....	8
2.2 Corporate Governance: obiettivi, mission e vision .....	9
2.3 Traguardo d’efficienza nelle performance .....	9
2.4 Quadro storico/territoriale e innovazioni significative.....	10
<b>Parte seconda: Corporate Governance della Cantina Sociale Vecchia Torre.....</b>	<b>12</b>
<b>Capitolo terzo – Assetto Proprietario e Amministrativo .....</b>	<b>12</b>
3.1 L’importanza di una cooperativa per una cantina sociale .....	12
3.2 La prevalenza di soci direttamente coinvolti nel business .....	14
3.3 Principi ispiratori della Corporate Governance .....	17
3.4 La Corporate Governance nelle cooperative sociali.....	18
3.5 Modelli di amministrazione e controllo nella legislazione vigente.....	19
<b>Capitolo quarto – Modelli organizzativi di riferimento.....</b>	<b>21</b>
4.1 La storia ci insegna .....	21
4.2 Riferimenti a teorie economiche e sociali di corporate governance.....	22
4.3 Studi sulle cooperative cinesi: la Teoria dei Buchi Strutturali .....	23
4.4 La fiducia: il fulcro del vantaggio competitivo nelle cooperative.....	26
<b>Capitolo quinto – Cantina Sociale Vecchia Torre .....</b>	<b>27</b>
5.1 Parla il Presidente. ....	27
5.2 Lo Statuto sociale .....	29

5.3 Il Bilancio d'esercizio.....	30
5.4 Il futuro dell'azienda .....	33
<b>Parte terza: Conclusione, cenni e ringraziamenti.....</b>	<b>35</b>
<b>Capitolo 6 – Conclusioni e ringraziamenti.....</b>	<b>35</b>
6.1 Conclusioni.....	35
6.2 Ringraziamenti.....	36
<b>Bibliografia.....</b>	<b>37</b>

## *Parte Prima: Introduzione e analisi storico/territoriale*

### **Introduzione**

La mia analisi è stata svolta intorno alla corporate governance della cantina sociale Vecchia Torre. L'analisi svolta prende avvio da una rappresentazione dei dati storico territoriali, che sono alla base della nascita della cantina, e degli antichi valori ai quali tutt'oggi è saldamente legato l'operato della cantina. Successivamente ho analizzato più nello specifico l'organizzazione e la struttura interna attualmente utilizzata dalla Cantina, che in quanto cooperativa sociale ha il compito di gestire e preservare i tantissimi interessi che vertono su di essa; sono tante le persone che apportano il proprio lavoro all'interno della cantina della quale sono anche soci, essendo costante il coinvolgimento e le proposte di lavoro per i soci e le loro famiglie. L'indirizzo perseguito, ovvero gli obiettivi e la mission, gli obiettivi di medio-lungo termine e in generale un buono stato di salute patrimoniale sono alla base di una solidità e stabilità che si traduce in tranquillità e serenità collettiva e che si incrementa tramite un fitto scambio d'informazioni sia all'interno che all'esterno della cooperativa e questo avviene anche grazie al carattere prettamente locale della cantina, sita in un piccolo paesino come Leverano, in Salento, provincia di Lecce. Questi aspetti uniti tra di loro si traducono in una fitta, solida e duratura rete di relazioni che si sono instaurate con gli anni e che hanno alla base la fiducia. Si nota subito come in un ambito così ristretto come quello di un paese come Leverano questo sia un aspetto fondamentale ed ecco come si spiegano gli ottimi traguardi raggiunti in ambito nazionale e internazionale, con il marchio di qualità riconosciuto oggi in tutto il mondo. Per testimoniare i buoni redimenti e il buono stato di salute della cantina ne ho analizzato dapprima il bilancio, l'ultimo approvato, e successivamente ho fatto una breve analisi dello statuto. Supportato da questi dati e da diverse teorie di economia aziendale, come ad esempio la teoria dei buchi strutturali, ho svolto la mia analisi circa la corporate governance delle cooperative, evidenziandone i vantaggi quando ci si trova in un contesto locale, di carattere prettamente agricolo.

## **Capitolo primo - Brevi cenni di storia**

Nel secondo dopoguerra nel Salento e in generale in tutto il sud Italia si sono sviluppate come principali attività quelle del settore primario che negli anni si sono consolidate, grazie soprattutto alla nascita delle cooperative sociali di carattere locale, fortemente legate ai valori rurali e della tradizione. Nel loro processo di crescita le cooperative agricole sono riuscite a creare un forte legame con il fenomeno del turismo che, nella fattispecie del Salento, ha avuto pieno sviluppo a partire dal nuovo millennio, diventando il settore trainante dell'economia salentina.

### **1.1 Il Mezzogiorno e la prevalenza del settore primario**

In Puglia, nell'area ionico-salentina della provincia di Lecce denominata Terra d'Arneo, intorno al 1950 si sviluppò uno dei più gloriosi episodi di riscatto sociale in Italia. La lotta d'Arneo per la conquista delle terre ad opera dei contadini (fenomeno diffuso in tutto il mezzogiorno d'Italia) ha rappresentato la più viva testimonianza dell'affrancamento del sud dal giogo dei padroni, la rivendicazione della sua dignità e del diritto al lavoro, la definizione di un nuovo corso dove il Sud ripartiva da sé<sup>1</sup>.

Nessun contadino era in possesso di terreni da coltivare, la maggior parte dei terreni apparteneva a poche famiglie di latifondisti e per lo più erano incolte. Le lotte dei contadini per la conquista di quelle terre non ebbero successo in quanto vennero a più riprese sedate, però fecero capire e misero in luce una grandissima problematica di carattere sociale al legislatore che con il passare degli anni cambiò visione d'insieme portando al coinvolgimento delle classi più povere alla produzione di ricchezza per il territorio.

Lo stato ha concesso in assegnazione i terreni incolti ai cittadini, ed in particolare alle classi meno abbienti, dando loro la possibilità di trovare una propria dignità sociale ed un'opportunità lavorativa, prima a loro sconosciuta. Questo fenomeno ha comportato la bonifica di ampi appezzamenti di terreni prima abbandonati, la loro messa in produzione e contestualmente una forte parcellizzazione della proprietà contadina.

### **1.2 Nascita e sviluppo delle cooperative sociali nel secondo dopoguerra in Salento**

Gli strumenti di politica agraria adottati dai governi nel secondo dopoguerra hanno favorito la nascita delle cooperative sociali, che sono gradualmente riuscite a sorpassare il problema della

---

<sup>1</sup> M. L. Mastrogiovanni, *Sangue di quella Terra*, Copertino, DESA, 2007, pag.7

piccola proprietà produttiva, che costituiva uno dei più grandi limiti all'incremento del reddito aziendale, unificando e indirizzando i piccoli proprietari terrieri verso obiettivi comuni di crescita e rilancio del settore. Innumerevoli e di varia natura sono infatti le cooperative presenti ancora oggi in tutto il territorio salentino. Il settore cooperativistico ha interessato tutte le produzioni agricole del Salento (dapprima vino, olio e tabacco e successivamente ortofrutta e floricoltura) unendo e valorizzando la laboriosità dei produttori agricoli locali.

Il settore cooperativistico, nato e diffusosi negli anni Cinquanta, ancora oggi riveste un ruolo fondamentale nell'economia salentina, riuscendo a sorpassare le varie crisi periodiche che hanno colpito alcune produzioni locali, tra cui spicca quella del tabacco, la cui produzione è stata definitivamente abbandonata verso la fine degli anni Ottanta, e da ultimo la crisi del comparto olivicolo, che nell'ultimo decennio è stato falciato dall'epidemia della Xylella.

Ancora oggi le aziende cooperative sono un punto di forza del settore produttivo primario: si tratta infatti di aziende che coinvolgono attivamente numerosi piccoli imprenditori agricoli nella gestione e nella produzione delle materie prime da esportare e far conoscere a tutto il mondo, oltre a soddisfare la domanda interna, di prodotti tipici facenti parte da sempre della cultura popolare salentina.

In questo contesto Leverano, piccolo centro cittadino della Terra d'Arneo, rappresenta un positivissimo esempio di diffusione del sistema cooperativo, con la contemporanea presenza di una Banca di Credito Cooperativo, un Oleificio della Riforma Fondiaria, una Cantina Sociale, una Organizzazione di Produttori (O.P.) di ortaggi e fiori e da ultima una Cooperativa di Comunità (modello di innovazione sociale dove i cittadini sono produttori e fruitori di beni e servizi).

### **1.3 Sviluppo fino ai nostri giorni: la crescita del turismo**

Il sistema cooperativistico ha favorito il miglioramento dei processi produttivi sempre più richiesti dal mercato, puntando sul progressivo miglioramento della qualità delle produzioni e del prodotto finito.

Si tratta di prodotti del settore agroalimentare a "km 0" e all'insegna del marchio "Made in Italy" che rispettino criteri di qualità e di sostenibilità ambientali, che seguano linee guida europee di rispetto dell'ambiente e che coinvolgano attivamente la popolazione nei processi di produzione dei prodotti ed erogazione dei servizi, sempre incentrati su temi che riguardino lo sviluppo del territorio.

L'elevata qualità delle produzioni ottenute è peraltro congeniale per un connubio perfetto con il turismo che negli ultimi vent'anni ha subito uno sviluppo esponenziale in tutta Italia (basti

pensare che mediamente il 15% del Pil Nazionale deriva dal settore turistico), e nella fattispecie anche nel Salento, diventando il settore trainante dell'economia locale. La provincia di Lecce sta annualmente constatando una crescita esponenziale a livello di arrivi e presenze turistiche durante la stagione estiva, essendo ormai diventata la meta più ambita di tutta la Puglia. La domanda del settore turistico è in costante aumento e mutamento: infatti nel corso degli anni oltre ad attrarre tanti turisti stranieri, si è puntato sempre di più sulla qualità che sull'economicità dei servizi erogati. Si è sviluppato anche in questo contesto il concetto di esperienza legata al prodotto e al servizio, infatti coloro che visitano il Salento oltre a godere delle bellezze del territorio e assaporare i prodotti tipici locali, diventano i principali testimonial delle produzioni locali e favoriscono la diffusione del marchio "Salento". Vengono a contatto diretto con la cultura tradizionale locale immedesimandosi nel pescatore e nel contadino che hanno svolto questo lavoro per tutta la loro vita. L'immagine del Salento che si impianta nella mente dei turisti è l'idea di una vita d'altri tempi ancora oggi portata avanti come caposaldo culturale della tradizione, alla quale si legano, oltre al mare, gli olivi e le vigne che sono parte integrante del territorio paesaggistico salentino. Infatti, questi ultimi fungono d'accompagnamento durante il tragitto che scorta i turisti dalle grandi città al mare e alle spiagge della costa salentina, arricchendo un patrimonio culturale che vede ormai nell'olio e nel vino un pilastro sul quale edificare la propria ricchezza.

## **Capitolo secondo – Nascita della Cantina Sociale di Leverano**

In questa direzione e con questi presupposti di armonizzare gli interessi degli agricoltori, dei consumatori abituali, dei turisti e degli imprenditori locali è nata e si è sviluppata la Cantina vinicola sociale Vecchia Torre, fiore all'occhiello della storia produttiva cooperativistica di Leverano. Essa rappresenta un esempio per tutto il Salento sin dalla propria nascita, un elogio di laboriosità e di formazione di reddito (per una parte preponderante della popolazione del paese) che si è eretto a livello nazionale, concretizzandosi in svariati premi e riconoscimenti per la bontà del prodotto finito e per le modalità di produzione adoperate. La Cantina infatti, grazie alla salda corporate governance che la presiede, è stata in grado di modulare la propria offerta ai nuovi canoni richiesti dal mercato, indirizzando di continuo i propri binari verso l'innovazione e il futuro e riuscendo dunque a raggiungere importanti performance di crescita e sviluppo, mantenendo salde e forti le radici che la legano ai soci e al territorio.

### **2.1 La Cantina sociale Vecchia Torre**

Nata nel 1959 in un piccolo contesto come quello di Leverano, paesino situato nella provincia di Lecce, grazie a quarantaquattro piccoli coltivatori protagonisti dell'occupazione delle terre che avevano ricevuto dall'Ente riforma altrettanti apprezzamenti di terra, la cantina sociale Vecchia Torre si ergeva sin da subito ad essere più che una semplice cantina vinicola: essa infatti rappresenta il simbolo della dignità sociale restituita alla classe contadina. Ancora oggi, nonostante l'evoluzione subita nel corso dei suoi sessant'anni di storia, conserva il proprio carattere simbolico e rappresenta una cooperativa vinicola che, oltre a garantire lavoro e reddito a migliaia di famiglie, consente all'intera popolazione di avere, a prezzi accessibili, vini che rispecchino standard di qualità e buone proprietà organolettiche e che mantengano nel tempo le tradizionali tecniche di produzione. A Leverano infatti, essendo l'uva uno dei principali prodotti storicamente ottenuti dalla terra, (e data anche la vicinanza culturale a quella dell'antica Grecia, in cui apollineo e dionisiaco s'incontrano e si traducono in un bicchiere di vino dopo il lavoro stancante che l'agricoltura richiede) il vino riveste una notevole importanza, essendo di fatto un bene di prima necessità come pane, pomodori e olio. Il vino della nostra terra è divenuto famoso in tutto il mondo e il marchio "made in Salento" ha da tempo guadagnato un posto elitario su scala globale in diversi mercati, oltre a innumerevoli riconoscimenti in termini di qualità ed economicità.

## **2.2 Corporate Governance: obiettivi, mission e vision**

I traguardi raggiunti e gli obiettivi futuri tracciati lungo il cammino della cantina, evidenziano una buona e salda Corporate Governance sulla quale vertono gli interessi, oltre che dei dipendenti, di tutta la porzione di popolazione coinvolta nella produzione. Infatti, in ogni cooperativa sociale di un piccolo contesto locale, il segreto per il raggiungimento di obiettivi a medio-lungo termine risiede nella bravura dei manager aziendali, in questo caso del Presidente della Cantina, nel coinvolgimento attivo della popolazione, non solo per ciò che concerne tutte le fasi della produzione e distribuzione di beni e servizi, ma anche per il raggiungimento del vantaggio competitivo che consiste nel raggiungere adeguati standard di qualità, economicità, efficienza e rispetto dell'ambiente, nonché di tutto il territorio.

Da qui si evince la centralità della Corporate Governance: un insieme di regolamentazioni atte a centrare la salvaguardia del territorio e che vada ad armonizzare i vari interessi provenienti dai diversi attori e settori che entrano in gioco. Da una buona governance aziendale nelle cooperative, in un territorio piccolo come quello Salentino, dipende un benessere collettivo che si rispecchia su vari piani, in termini di ricchezza, benessere sociale e sostenibilità ambientale.

## **2.3 Traguardo d'efficienza nelle performance**

Si evince la bravura della governance aziendale della Cantina sociale Vecchia Torre di Leverano dal fatto che sia riuscita, negli ultimi vent'anni, a innovarsi mantenendo salda la cultura popolare salentina alla quale il prodotto si lega, ad innescare vari processi di sviluppo aziendale che hanno portato all'incremento della produzione e al traguardo di elevati standard qualitativi: ciò ha consentito di vincere più volte il "Vinitaly" (Salone internazionale del vino e dei distillati che si tiene a Verona dal 1967 con cadenza annuale) e di vedere riconosciuta la qualità dei prodotti a livello internazionale. Una conoscibilità del marchio e del prodotto che ha avuto riscontro ed implemento grazie allo stretto rapporto con il turismo: infatti le coste salentine durante il periodo estivo attirano milioni di turisti e dunque dal 2008 la Cantina ha creato una sagra (festa popolare di carattere locale, atta a promuovere un prodotto enogastronomico locale) denominata "Vecchia Torre Wine Festival" che si tiene durante il periodo estivo (di solito verso fine luglio e con durata di 10 giorni).

Il Presidente della cooperativa insieme a tutti i consiglieri d'amministrazione hanno avuto fiuto per i mercati ai quali accedere e nel trovare dei buoni canali di distribuzione ed implementazione dei prodotti. Questo processo di sviluppo, basato su saldi e duraturi rapporti con agricoltori locali, ha permesso il raggiungimento di un vantaggio competitivo che ha battuto

la concorrenza locale e permesso di inserirsi pienamente e saldamente all'interno del mercato nazionale ed internazionale.

#### **2.4 Quadro storico/territoriale e innovazioni significative**

Per capire appieno il contesto al quale ci stiamo riferendo urge chiarire l'evoluzione della storia cooperativistica locale che ha ispirato e consentito alla Corporate Governance aziendale della cantina di crescere a livello esponenziale e di superare traguardi insperati e inimmaginabili all'epoca della sua nascita, complici anche le evoluzioni culturali avvenute negli ultimi cinquant'anni.

Intorno al 1890 nacquero in Italia le prime Casse Rurali, che poi si evolsero nelle attuali Banche di Credito Cooperativo, basate, oltre che sui soci che eleggono le cariche sociali e sui clienti, sulle cooperative che dalle loro quote traggono impulso e che ai soci e alle loro famiglie restituiscono risorse. Queste associazioni sono fondate sulle persone che costituendole cercano di soddisfare i propri bisogni di produttori e consumatori. La Cassa Rurale Artigiana di Leverano è stata la prima cooperativa a nascere in questo paese; diverse associazioni produttive hanno seguito il modello della BCC, tra cui la prima fu proprio la Cantina sociale Vecchia Torre. Quando nacque, la cultura cattolica predominante presso i ceti medi della società civile governava l'Italia e a Leverano, come in altri comuni meridionali, un popolo radicato nella propria terra, con la propria laboriosa fierezza, la propria religione e il proprio clero, aveva ritrovato il comune sentire che lo unisce da sempre alla gentilezza della nobiltà agraria e all'imprenditorialità della borghesia urbana. Molti di questi valori sono presenti ancora oggi, radicati saldamente nella cultura del paese e su di essi si basa la Corporate Governance della cantina.

Conferendo le uve prodotte nei propri piccoli poderi e dando seguito al felice esempio della Cassa Rurale e Artigiana, che amministrava al meglio i risparmi dei propri soci, si è iniziato a produrre vino da taglio e a venderlo in crescenti quantità ai grandi imbottiglieri del nord, invece che nelle modeste quantità prima commercializzate dai singoli coltivatori nelle piccole rivendite di Leverano e dei paesi limitrofi. Nel 1963 è entrata in vigore la normativa nazionale sulla Denominazione di Origine Controllata (D.O.C.) e nel 1992 l'Indicazione Geografica Tipica (I.G.T.) che portarono ad un arricchimento del valore del prodotto. Soltanto negli anni ottanta la cantina sociale cooperativa Vecchia Torre ha acquistato i macchinari necessari a migliorare la vinificazione e a imbottigliare e ha enormemente aumentato la produzione, iniziando a lavorare seimila quintali di vino sfuso e a vendere ottantamila bottiglie. Ma il vero e proprio salto di qualità della Cantina sociale avvenne con l'assunzione, nei primi anni

duemila, di Ennio Cagnazzo, un giovane dottore in agraria che conserva tutt'ora entusiasmo e le competenze necessarie, quale enologo e Direttore commerciale, per facilitare lo sviluppo della gamma di produzione, proponendo nuovi target di mercato, rendendo imprenditoriale la mentalità dei soci e vinificando su scala industriale. Si è così decuplicata la quantità di bottiglie prodotte e vendute; nel 2003, ha lavorato e commercializzato ventiduemila trecentosessanta ettolitri di vino e nel 2004 ha superato i ventisettemila ettolitri, vendendo la metà delle relative bottiglie all'estero: infatti si sono sviluppati canali di vendita e distribuzione in Europa e in tutto il mondo (in Olanda, Germania, Svizzera, Svezia, Danimarca, Austria, Giappone, Stati Uniti e Canada); questo mercato è stato sostenuto dalla partecipazione a importanti manifestazioni, quali la Fiera Internazionale di Tokyo, il *Vinitaly* di Verona e il *Prowein* di Düsseldorf<sup>2</sup>.

In seguito la Cantina ha migliorato ancora di più la propria produzione vinicola, grazie all'uso del ghiaccio secco, ricavato solidificando l'anidride carbonica: questa innovazione di prodotto, che si affianca alle innovazioni di sistema introdotte negli anni ottanta, permette di raffreddare i grappoli d'uva durante il trasporto dalla vigna alla cantina, di ritardarne la fermentazione e di innovare la vinificazione, nelle diverse fasi che richiedono il controllo e l'abbattimento della temperatura del vino. Tale processo è stato reso possibile dalla partnership con importanti realtà territoriali del settore, in primis la Salentossigeno s.r.l. di Leverano, all'avanguardia nelle moderne tecniche di saldatura, nonché fornitrice primaria di ghiaccio funzionale al processo produttivo vitivinicolo e cliente primaria della BCC di Leverano, ad ulteriore riprova dell'integrazione dell'economia territoriale. Da qui si evince la bravura dei manager della cantina sociale Vecchia Torre di instaurare con quest'azienda saldi e duraturi rapporti di collaborazione e di formazione professionale dei propri dipendenti; infatti oltre ad avvalersi del ghiaccio secco prodotto da Salentossigeno, lo applica alla lavorazione delle uve nere, per dare al vino particolari colorazioni e mantenere basso il tannino e lo usa nella pigiatura delle uve bianche, per contenere l'acidità totale ed elevare il pH, regolare il flusso di neve carbonica e smaltirne i residui; in ottemperanza alle normative dell'Unione Europea sulla Denominazione a Origine Protetta (D.O.P., dal 2006) e sull'Indicazione Geografica Protetta (I.G.P., dal 2010). La cantina sociale di Leverano ha contribuito in questo modo ad arginare la crisi economica e finanziaria di quegli anni permettendo tra l'altro alla BCC di Leverano di consolidare, nel settore viticolo, il proprio patrimonio ed è divenuta la più grande realtà cooperativistica della provincia di Lecce, con milleduecento quaranta soci, che coltivano circa millecento ettari, che le conferiscono centotrenta mila quintali di uve, fatturando oltre sedici milioni di euro e producendo 3.5 milioni di bottiglie l'anno.

---

<sup>2</sup> Cantina Sociale Cooperativa, 2005; [www.cantinavacchiatorre.it](http://www.cantinavacchiatorre.it)

## ***Parte seconda: Corporate Governance della Cantina Sociale Vecchia Torre***

### **Capitolo terzo – Assetto Proprietario e Amministrativo**

Il settore vitivinicolo è stato caratterizzato da una larga diffusione delle cantine sociali cooperative, che hanno guidato la crescita dei produttori e spesso hanno raggiunto ottimi standard produttivi e negli anni hanno registrato margini di crescita invidiabili.

Questo successo è strettamente legato alla Corporate Governance, che nell'ambito delle cooperative assume connotazioni peculiari ma rappresenta la base su cui avviare la crescita e lo sviluppo aziendale.

#### **3.1 L'importanza di una cooperativa per una cantina sociale**

Il sistema cooperativistico, particolarmente diffuso nella filiera dell'agroalimentare, riveste un ruolo importante nel sistema economico nazionale.

Nel settore vitivinicolo le cooperative hanno storicamente svolto un ruolo essenziale per la sopravvivenza e il rilancio dell'intera catena produttiva.

Le cooperative vinicole sono nate in Italia agli inizi del 1900 per lo più nell'area settentrionale della penisola con la volontà, da parte degli imprenditori, di sperimentare una nuova forma d'impresa associativa che avrebbe garantito una sicura crescita economica e culturale. Numerosi studiosi sottolineano come le principali motivazioni che hanno spinto la nascita delle cooperative agricole risiedono nel tentativo di ottenere vantaggi di:

- riduzione dei costi di transazione,
- innovazione (know how),
- maggior coordinazione della catena del valore,
- riduzione dell'incertezza dovuta al rischio ambientale,

e come attraverso il sistema cooperativistico si sono affermati i valori della solidarietà e della mutualità, che ha portato a migliorare le condizioni economiche e sociali dei singoli operatori. Le varie cooperative hanno quindi svolto un'importante funzione economica e sociale che nelle cooperative agricole si sostanzia nel garantire l'acquisto dei prodotti agricoli dei soci a prezzi maggiormente remunerativi rispetto a quelli mediamente offerti sul mercato.

Nate per sorpassare la crisi strutturale del mondo produttivo, caratterizzato da una eccessiva frammentazione delle proprietà agricole, le cooperative agricole hanno gradualmente contribuito a garantire un reddito congruo ai soci produttori, sfruttando economie di scala e

realizzando una massa critica di prodotto necessaria a garantire un ruolo importante in sede di mercato.

Dopo aver contribuito al raggiungimento di ottimi risultati economici per i piccoli produttori, eliminando il rapporto diretto con i commercianti, l'intero movimento ha spinto per abbracciare un sistema che permetteva l'utilizzo di macchinari per la trasformazione e una maggiore integrazione tra la fase produttiva e l'enologia della cantina supportati da un quadro normativo in grado di offrire importanti elementi per lo sviluppo del sistema cooperativo. Il grande successo riscosso ha fornito le basi per una rapida diffusione del numero delle Cantine Sociali in particolar modo nei territori a forte vocazione vitivinicola.

La fase successiva ha visto una modificazione del ruolo rivestito dalle cooperative verso una chiave più manageriale incentrata sulla continua crescita e non più relegata alla semplice offerta di servizi. Oltre all'aspetto mutualistico verso i soci, sono quindi emersi percorsi strategici incentrati al perseguimento di diversi traguardi economici distaccandosi in questo senso dalla sola offerta di servizi a favore di visione d'integrazione tra cooperativa ed impresa, ed un orientamento dal punto di vista organizzativo volto a rafforzare l'indipendenza dell'impresa cooperativa.

L'assetto cooperativo è stato inoltre un elemento determinante per agevolare l'adeguamento produttivo dei piccoli soci ai vincoli legislativi, che l'Unione Europea ha nel tempo imposto per cercare di regolamentare e disciplinare la produzione vinicola dei singoli stati.

Già nel 1970 il Regolamento C.E.E. n.816/70 istituì la prima *l'Organizzazione Comune del Mercato Vino* (c.d. OCM vino), che definiva una cornice legislativa all'interno della quale dovevano armonizzarsi le politiche degli stati membri. Una serie di successive norme hanno più volte modificato il Regolamento, anche per cercare soluzioni operative al problema delle "eccedenze produttive", che portò prima al divieto sugli aiuti agli impianti e successivamente al divieto di impianto di nuovi vigneti.

Di fronte ad un mercato caratterizzato da profondi squilibri e da un sistema contrattuale che ne aumenta l'instabilità, una organizzazione produttiva comune e condivisa ha consentito di superare i momenti di criticità. Ciò ha permesso l'utilizzo di strumenti utili ad aggregare l'offerta produttiva, l'adozione di mirate strategie di sviluppo e di leve strategiche per la valorizzazione dei prodotti nel mercato, consentendo ai viticoltori di entrare nel mercato con un maggior peso e ottenere un maggior ritorno dal valore generato durante tutto il processo produttivo.

### **3.2 La prevalenza di soci direttamente coinvolti nel business**

Il forte successo della diffusione del sistema cooperativistico nel settore vitivinicolo, oltre agli elementi di carattere generale precedentemente analizzati, è legato a due aspetti specifici:

- da un lato alle peculiarità delle società cooperative, che le contraddistinguono dalle altre forme societarie previste nel quadro legislativo nazionale;
- dall'altro alle peculiarità del processo produttivo del vino.

#### **Le società cooperative**

La società cooperativa è un modello di impresa molto diffusa in Italia, il cui elemento caratterizzante, che la differenzia dalle altre forme societarie, è il fine mutualistico, che consiste nel fornire beni o servizi o condizioni di lavoro direttamente ai soci a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato. La “mutualità cooperativa” ha, quindi, il significato della libera collaborazione di più persone per il raggiungimento di un fine comune, che non è il lucro, ovvero il tentativo di massimizzare il rendimento del capitale investito nella società, ma, piuttosto, la possibilità di ricevere, nel momento in cui si realizza uno scambio con la stessa cooperativa, condizioni migliori di quelle praticate dal mercato. E quindi in una cooperativa le parole chiave dell'organizzazione del lavoro sono condivisione, collaborazione e divisione degli utili.

Facendo specifico riferimento al settore vitivinicolo, le imprese cooperative vengono denominate “cantine sociali”.

La cooperativa vinicola è una particolare tipologia d'impresa, una cooperativa agricola che si occupa principalmente della trasformazione del prodotto agricolo conferito dai soci (uva) perseguendo la valorizzazione del conferimento del socio ad un prezzo maggiormente remunerativo rispetto a quello che esso riuscirebbe ad ottenere sul mercato. Le diverse cantine sociali si occupano, così, di regolare, secondo diverse modalità (regolamento interno, norme di conferimento modificabili di anno in anno, ecc.) il rapporto tra il socio conferente e la cantina. La cooperativa vinicola, al pari di qualsiasi altra impresa agricola, presenta un grado di rischio più elevato rispetto ad altre realtà produttive, in relazione al contesto ambientale esterno difficilmente “domabile” da parte dell'uomo; e inoltre legata a condizioni sociali, dei piccoli proprietari terrieri e della tradizione della proprietà della terra che determinano particolari forme di gestione e conduzione generando un grado di elevata specializzazione difficilmente ritrovabile in altre realtà.

Uno degli aspetti più importanti è che la cooperativa consente di affidare agli stessi produttori la proprietà della cantina, che viene finalizzata alla gestione collettiva di tutte le fasi del processo produttivo.

La cooperativa permette, quindi, allo stesso tempo di:

- mantenere la proprietà diffusa dei terreni in capo ai soci produttori, garantendo la gestione dell'azienda a conduzione familiare, che risulta maggiormente indicata per il mantenimento di standard elevati di qualità dei prodotti e flessibilità dei processi;
- consentire un'elasticità produttiva e una cura particolare all'aspetto qualitativo dei prodotti e una condivisione di innovazioni e conoscenze tra i diversi soggetti che vengono condivisi in una chiave collaborativa;
- la possibilità di servirsi di economie di scala attraverso l'adozione di soluzioni tecnologicamente avanzate e nuove tecniche organizzative.

La capacità di organizzare risorse e uomini, al fine di presentare al mercato una realtà ben consolidata, sfruttando i vantaggi delle diversità dei singoli soci, che si trasforma in diversificazione dell'offerta (territori e vitigni differenti, varietà, capacità, competenze), ma al tempo stesso l'unità che deriva da processi comuni, in vigna e in cantina, rappresenta una valida alternativa alla società privata.

Tale tipologia di impresa produce il vino utilizzando le uve fornite dai propri soci e si occupa anche della vendita del vino prodotto. La vinificazione delle uve avviene lavorando le uve portate dai soci-produttori, le quali vengono selezionate e raggruppate affinché possa avvenire tutto il processo di trasformazione per poi arrivare alla produzione di vino sfuso per la vendita all'ingrosso o al dettaglio.

Attraverso questo modello di impresa, è stato possibile sostenere una viticoltura basata essenzialmente sul binomio piccolo vigneto familiare – cantina sociale, garantendo al produttore il ritiro delle uve ad un prezzo congruo.

### **Il sistema vitivinicolo**

Il ruolo che le cooperative hanno svolto nell'ambito del settore vitivinicolo è connesso alle peculiarità delle dinamiche gestionali delle imprese operanti nel settore della produzione di vino.

Il vino è un prodotto della filiera agroalimentare, caratterizzato dalla provenienza agricola della sua materia prima, l'uva, e dalla destinazione al consumo alimentare.

Il processo della filiera agroalimentare del vino, che rappresenta l'insieme di tutte le operazioni di trasformazione che il prodotto subisce, a partire dalla raccolta e dalla produzione fino alla consumazione da parte dell'utente finale, definisce un ambito di attività molto complesso, dove aspetti economici si intrecciano con una molteplicità di fattori culturali, storici e sociali tipici della tradizione e dell'evoluzione vitivinicola dei territori.

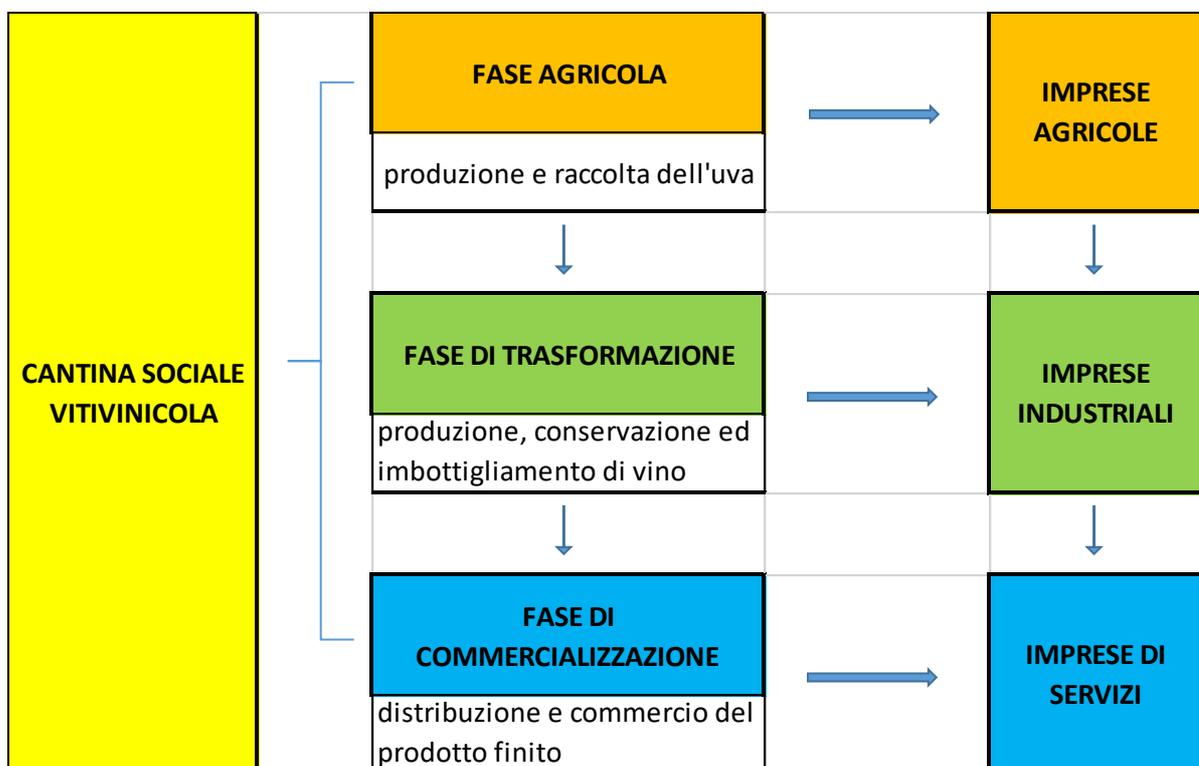
Nella filiera agroalimentare del vino si evidenziano tre differenti fasi del processo produttivo:

- a) una prima fase agricola, che comprende le operazioni volte alla produzione e raccolta dell'uva, e che implica l'attività di impianto e di gestione del vigneto;
- b) una successiva fase di trasformazione, volta alla produzione, conservazione ed imbottigliamento di vino; tale fase racchiude quindi tutte le attività più propriamente enologiche della filiera, che vanno dall'ammostatura, alla vinificazione, all'affinamento dei vini, al loro imbottigliamento ed etichettatura;
- c) una ultima fase di commercializzazione del prodotto finito, che comprende tutte le operazioni di distribuzione e di commercio del prodotto finito al consumatore finale.

A ciascuna delle tre fasi corrispondono altrettante tipologie di impresa:

- 1) impresa viticola, dedita alla produzione di uva, che rappresenta l'impresa agricola tipica della filiera agroalimentare;
- 2) impresa vinicola, dedita all'attività di trasformazione ed il processo di vinificazione, che rappresenta l'impresa industriale;
- 3) impresa commerciale, dedita alla distribuzione e vendita del prodotto finito.

È opportuno sottolineare che l'impresa vitivinicola, non rientra in una delle tre tipologie di imprese descritte, in quanto essa integra tutte le fasi e, pertanto, svolge le attività di tutte e tre le tipologie di impresa. Le fasi, le attività e gli attori interessati nella produzione di vino nella cantina sociale vitivinicola vengono illustrate nel seguente prospetto.



Per questo motivo, solamente qualora tutte le suddette attività vengano convogliate all'interno della medesima entità organizzativa, si potrà parlare di impresa vitivinicola, integrata a monte e a valle della filiera agroalimentare del vino.

Per impresa vitivinicola si intende quindi quell'impresa che si occupa sia della cultura della vite, sia della produzione del vino, sia della sua commercializzazione.

Le cantine sociali organizzate in cooperative sono riuscite quindi a raggruppare tutte le tre attività, diventando così veri e propri modelli di efficienza.

### **3.3 Principi ispiratori della Corporate Governance**

Per *governance* si intende il sistema di regole interne alla cooperativa, fondato sulla sana e prudente gestione, finalizzato a evitare gestioni inefficienti, autoritarie, personalistiche e a favorire appunto lo sviluppo della fiducia collettiva che si rispecchia verso i soci produttori, verso i soci risparmiatori, verso i clienti e verso il mercato.

Si evince la centralità e la crucialità che viene ad assumere un efficiente sistema di regole di Corporate Governance, che potenzialmente sono in grado di generare un grandissimo potere nell'influenzare la gestione, la difesa del risparmio, l'impulso all'economia, la capacità di competere e di generare fiducia, oltre che ad accrescere il proprio brand. Una buona governance è una delle principali fonti per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Trasparenza e correttezza dei comportamenti degli amministratori, scambio d'informazioni, regolamentazione della partecipazione e competenze: sono quattro concetti di pari importanza, di assoluto buon senso, ma che oggi, vista la complessità del momento e le continue innovazioni tecniche, possono costituire il differenziale competitivo per ogni tipo di impresa. Il tema della Corporate Governance mette in relazione questi aspetti e ruota intorno a concetti di business ethics e di morale collettiva, rispetto ai quali ogni amministratore deve responsabilmente confrontarsi, non potendosi più sottrarre in termini di preoccupazioni e di assunzione di continue responsabilità.

La trasparenza, attuata tramite un efficace ed efficiente apparato informativo, è un aspetto che assume maggior rilievo nel caso specifico delle cooperative sociali di carattere prettamente locale, nelle quali gli occhi di tutti coloro che fanno parte della cooperativa (o che sono comunque indirettamente coinvolti nel business) sono puntati sulle azioni degli amministratori che proprio per questo sono tenuti a dar conto e a non deluderne le aspettative. La correttezza dei comportamenti di questi ultimi si concretizza in fiducia da parte dei soci della cooperativa e un costante, puntuale e tempestivo scambio d'informazioni attendibili (sia all'interno che all'esterno) comporta una tranquillità di carattere generale, che influisce in maniera

preponderante al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti e quindi alla crescita e allo sviluppo aziendale.

All'interno di una cantina sociale cooperativa l'obiettivo primario è quello di consolidare il rapporto con i soci, attraverso un costante azione di coinvolgimento e di supporto, basata sulla fiducia.

L'assetto della governance influenza l'*accountability*, strettamente legata alle modalità con le quali il governo aziendale è esercitato e l'efficacia del controllo cui viene sottoposto. Nel sistema cooperativo l'*accountability* è un fattore determinante per garantirsi una solida base sociale, l'accesso di nuovi soci, la competitività nei mercati, il supporto degli altri stakeholder locali (comunità locale, clienti, pubblica opinione).

### **3.4 La Corporate Governance nelle cooperative sociali**

Il concetto della Corporate Governance costituisce quindi un elemento caratterizzante il modello cooperativo, uno dei più importanti per distinguerlo dalle società lucrative. Il fine mutualistico, inteso come insieme di valori che caratterizzano ed ispirano tutta l'operatività gestionale, modella la struttura della governance e quella dei controlli.

Le imprese cooperative devono presidiare attentamente alcuni potenziali elementi di criticità, che risiedono

- nel coinvolgimento attivo dei soci,
- nel potenziale conflitto tra i soci, in relazione alla diversità dei loro interessi e in relazione alla circostanza che i soci che apportano il capitale coincidono con uno dei principali portatori di interessi, rappresentato dai diversi produttori delle uve,
- nell'efficace controllo del management aziendale, che può assumere una posizione dominante all'interno dell'impresa.

Altra caratteristica peculiare delle aziende cooperative è la c.d. *gestione democratica*, che si trasforma nel principio "una testa, un voto". Nelle cooperative sociali a mutualità prevalente, le deliberazioni assembleari vengono assunte secondo la regola del voto capitolario, in base alla quale ciascun socio ha il diritto di esprimere un solo voto in assemblea indipendentemente dalla quota di capitale sottoscritta.

Questo aspetto caratterizza la vita aziendale, in quanto può avere delle conseguenze dirette soprattutto nella fase di elezione delle cariche sociali, e quindi può comportare instabilità nell'assetto della governance aziendale, e talora può comportare caratteri di problematicità in materia di ratifica delle decisioni di maggioranze meno stabili, di lentezza del processo decisionale e di minore adattamento e sopravvivenza in caso di crisi della cooperativa.

Esiste quindi il concreto potenziale rischio che l'azione degli amministratori sia più mirata a scelte finalizzate a soddisfare interessi specifici dei soci, al solo scopo di ottenere un sempre maggior consenso sociale, piuttosto che a scelte strategiche finalizzate allo sviluppo e alla crescita della società.

Questi elementi di criticità pongono il tema della corporate governance al centro del dibattito sull'impresa cooperativa.

La Corporate Governance può quindi essere considerata, facendo specificatamente riferimento all'assetto proprietario, ossia l'insieme dei soggetti che conferiscono il capitale di rischio per lo svolgimento dell'attività aziendale, e al management aziendale e quindi alla configurazione e alle modalità di funzionamento degli organi di governo e di controllo delle imprese (quali l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione, il presidente, il collegio sindacale, ecc.).

### **3.5 Modelli di amministrazione e controllo nella legislazione vigente**

La riforma del diritto societario del 2004 ha ampliato i sistemi di amministrazione e controllo delle cooperative, determinando un aumento dell'autonomia organizzativa delle stesse.

Il codice civile prevede la possibilità di poter organizzare l'amministrazione della cooperativa secondo tre modelli:

- **il modello tradizionale o ordinario**; ai sensi dell'art. 2380 C.C., se lo Statuto non dispone diversamente, l'amministrazione della società e il controllo sulla medesima sono demandati, rispettivamente, ad un Consiglio di Amministrazione o ad un amministratore unico e ad un Collegio Sindacale, entrambi espressi dall'assemblea dei soci, che provvede anche alla nomina di un revisore esterno, persona fisica o società di revisione, cui è affidato il controllo contabile dell'azienda;
- **il modello dualistico**, di ispirazione tedesca, è disciplinato dall'art. 2409-octies e segg. C.C. L'assemblea nomina i membri del Consiglio di Sorveglianza che, a loro volta, esprimono l'assetto del Consiglio di Gestione, al quale è demandata la cura degli aspetti gestori dell'azienda. L'assemblea, come accade per il sistema tradizionale e per quello monistico, provvede anche alla nomina di un revisore esterno; va chiarito, infatti, che tutte le società che adottano il sistema dualistico sono obbligate a demandare il controllo contabile a soggetto esterno, che può essere una persona fisica o una società di revisione;
- **il sistema monistico**, disciplinato dall'art. 2409 sexiesdecies di matrice angloamericana, è adottabile per espressa scelta statutaria, e prevede un consiglio di amministrazione preposto alla gestione dell'impresa e da un comitato di controllo, costituito all'interno dello stesso consiglio e formato da amministratori indipendenti con

funzioni di controllo sulla gestione. Si caratterizza quindi per la concentrazione di amministrazione e controllo in un unico organo. A differenza del modello tradizionale, in cui l'assemblea elegge tanto l'organo deputato all'amministrazione, quanto quello deputato al controllo, nel modello monistico, invece, il Comitato di Controllo è emanazione degli stessi soggetti controllati (Consiglio di Amministrazione).

Viene sostanzialmente riconosciuta una autonomia statutaria in ordine alla scelta del modello di amministrazione e controllo, previsti dalla disciplina civilistica, che può essere assunta in ragione delle esigenze e delle strategie di sviluppo.

Il modello tradizionale è quello maggiormente diffuso a livello nazionale tra le varie cooperative, probabilmente a causa delle generalmente piccole dimensioni aziendali delle imprese cooperative.

Il sistema di governance è quindi formato dall'Assemblea dei soci, dal Consiglio di Amministrazione, dal Comitato Esecutivo e dall'Amministratore Delegato (laddove presenti), dal Presidente e dal Direttore Generale. Vi è poi un meccanismo di deleghe e di controlli della gestione economica, delegati al Collegio Sindacale e/o alle società di revisione.

La definizione delle regole di Corporate Governance delle imprese cooperative avviene quindi, in base al diritto societario, nell'Atto Costitutivo e nello Statuto che definiscono l'architettura di base dei diritti e delle responsabilità delle imprese cooperative e dei loro organi di vertice.

È importante che ci sia una crescita della cultura delle singole imprese cooperative, capace di definire i meccanismi di Corporate Governance che consentono alla singola impresa di migliorare il raggiungimento degli obiettivi aziendali nel medio-lungo termine. Questa crescita, se consapevole, può consentire lo sviluppo di una governance cooperativa in grado di essere lo strumento decisivo per lo sviluppo dell'azienda cooperativa.

## Capitolo quarto – Modelli organizzativi di riferimento

La corporate governance guarda alla corretta gestione delle imprese, partendo dal governo e dal controllo delle stesse. Le reti sociali generano effetti positivi, che tuttavia possono non essere omogeneamente distribuiti in tutti i contesti, e possono dipendere dai territori di riferimento. Possono comunque essere intraviste similitudini tra modelli diversi e tra strutture geograficamente distanti, accomunate da valori comuni e condivisi, su cui sono state costruite esperienze di governance vincenti.

### 4.1 La storia ci insegna

Esistono numerose definizioni del termine corporate governance, ma quella maggiormente sintetica ed efficace resta quella di Cadbury<sup>3</sup> del 1992, secondo la quale “*la corporate governance è il modo in cui le imprese vengono governate e controllate*”.

In effetti, in senso più ampio e astratto, in una qualsiasi tipologia di entità giuridica organizzata (che essa sia una piccola impresa a direzione familiare, che sia una cooperativa vinicola, come nel caso della cantina Vecchia Torre, o una grande public company Americana, come nel caso della Walt Disney Company, o addirittura uno Stato, come l'Italia), le scelte da cui partire vertono sempre sulle figure che incarna i due compiti principali della governance: chi avrà il compito di dirigere e chi quello di controllare l'operato dei dirigenti.

I temi centrali da cui partire per la gestione sono e saranno sempre il governo e il controllo (i cosiddetti *checks and balances*), infatti da essi dipenderà la scelta di governo che l'impresa adotterà: se un sistema tradizionale, monistico o duale.

In maniera puramente teorica, immaginando un parallelismo tra queste diverse entità imprenditoriali (cooperativa vinicola e public company), si potrebbe dire che la corporate governance delle stesse sia proprio quello che viene identificato come fulcro dell'unione d'intenti delle persone che intervengono nella vita dell'azienda a vari livelli: ovvero le varie relazioni e i meccanismi dell'impresa stessa che ne consentono la produttività. In questo senso in ogni tipologia imprenditoriale la corporate governance può essere intesa come quel qualcosa che si cela dietro al nome dell'impresa, che lega i soci, i dipendenti, i proprietari, quel concetto

---

<sup>3</sup> Adrian Cadbury, inglese, è uno dei più noti esperti mondiali in tema di corporate governance. Nel 1992, una commissione da lui presieduta emanò uno dei più noti e influenti rapporti sulla corporate governance (il Cadbury Report)

di obiettivo comune che fa svegliare ogni mattina tutti quanti per andare al lavoro, per raggiungere gli obiettivi personali e collettivi, quel senso di bene collettivo che unisce le forze e le anime di più persone verso la totale comunione d'intenti e di obiettivi sia per il breve che per il lungo termine.

In quest'ottica la corporate governance può essere vista come una visione comune d'intenti insita in ogni soggetto coinvolto nel business e una matrice di partenza valida per tutte le diverse tipologie d'impresa. A tal fine è di fondamentale importanza che le missions e le visions dell'impresa vengano comunicate, condivise e attuate a tutti i livelli e da tutti i partecipanti al business.

Nonostante la sua origine derivi da altri contesti e altri luoghi, il termine anglosassone Corporate Governance è ormai entrato a far parte della gestione aziendale, a qualunque settore essa faccia riferimento e in ogni paese del mondo: infatti ad oggi le similitudini che legano le diverse entità d'impresa presenti nel mondo sono molteplici e interessanti da analizzare.

Potrebbe essere in tale senso interessante provare a esaminare le similitudini strutturali insite nelle corporate governance di alcune cooperative cinesi e quella di cooperative operanti in Italia, facendo riferimento alla Cantina sociale Vecchia Torre.

#### **4.2 Riferimenti a teorie economiche e sociali di corporate governance**

Il funzionamento della Corporate Governance nel caso specifico della Cantina sociale Vecchia Torre assume un carattere semplificato, anche dato il contesto tipicamente rurale in cui la cooperativa si trova ad operare, e questo aiuta i vertici a velocizzare i processi decisionali e a migliorare in efficienza.

Alla base, come tradizionalmente avviene, l'assemblea dei soci nomina il Consiglio d'Amministrazione (con compiti di gestione) e il Collegio Sindacale (con compiti di controllo della gestione); come ulteriore garanzia al Collegio Sindacale viene inoltre attribuito la verifica della correttezza dell'operato della cantina.

In un contesto rurale di una piccola cooperativa come la cantina sociale, non potrebbe andar bene il funzionamento presente nelle grandi public company americane, che comportano risultati di carriera dei dipendenti legati a stipendio e bonus, in quanto essi probabilmente andrebbero ad anteporre i propri interessi a quelli degli altri soci. Infatti, secondo la prospettiva

della rete sociale, più un'organizzazione possiede una cultura simile ad un clan e ad alto impegno, più dannosi saranno i *buchi strutturali* che si creeranno in quel sistema.

In dottrina, molti autori sostengono che “*il capitale sociale, come metafora, è il vantaggio che gli individui ottengono dall'essere in certi tipi di reti sociali*”.<sup>4</sup> Una variante dell'approccio della rete sociale, la teoria dei buchi strutturali sostiene che un individuo che collega due o più individui altrimenti disconnessi (che hanno un buco strutturale tra di loro) ha un capitale in più di un individuo che non ricopre tale posizione di “intermediazione”.

Sempre per la teoria dei buchi strutturali, gli imprenditori sono coloro che sfruttano i legami non esistenti tra individui di un dato network, ponendosi come artefici della costituzione del legame stesso e acquisendo in tal modo la possibilità di influenzare la transazione, negoziando termini e condizioni favorevoli ai propri interessi.

Il capitale sociale, inteso come benefici che maturano per i *broker*, si presenta in due forme, *benefici di informazione e benefici di controllo*.

I benefici dell'informazione derivano dal fatto che l'individuo che colma un buco strutturale ha accesso a più informazioni non ridondanti e quindi a maggiori opportunità. I benefici del controllo derivano dal fatto che l'individuo che colma un buco strutturale decide quali interessi servire con quelle opportunità gratificanti.

Non è chiaro, tuttavia, se tali benefici possano essere realizzati in tutte le condizioni.

Recentemente, alcuni studiosi hanno evidenziato con prove empiriche i confini della teoria dei buchi strutturali, evidenziando che la possibilità che i buchi strutturali creino o meno capitale sociale dipende dal contenuto della rete, sostenendo che i buchi strutturali creano capitale sociale nelle reti di risorse ma non nelle reti di identità, i canali attraverso i quali fluiscono le norme comportamentali e le aspettative di ruolo.<sup>5</sup>

Altri fattori contingenti che influenzano l'effetto dei buchi strutturali includono i cambiamenti organizzativi, il contesto e gli obiettivi della rete e la dimensione temporale della rete<sup>6</sup>.

### **4.3 Studi sulle cooperative cinesi: la Teoria dei Buchi Strutturali**

Gli studi empirici sul capitale sociale sono stati in gran parte limitati al contesto occidentale di mercati aperti, libera concorrenza e orientamento individualistico, contesto che costituisce il riferimento della teoria dei buchi strutturali. Il modo in cui i meccanismi del capitale sociale

---

<sup>4</sup> Bourdieu, 1980; Coleman, 1988; Burt, 1992

<sup>5</sup> Podolny, Baron, Ibarra e Smith-Lovin, 1997

<sup>6</sup> Gargiulo, Benassi, Ahuja 2000

operano in altri contesti con diverse norme culturali e differenti meccanismi di mercato non è ancora del tutto chiarito.

Molto interessanti appaiono i risultati di alcuni studi fatti sulla teoria dei buchi strutturali in rapporto a diversi contesti culturali, volti a conoscere il capitale sociale e l'effetto dei buchi strutturali nelle imprese cinesi.

Uno studio in particolare, effettuato su aziende high-tech in Cina, un paese con un patrimonio di forte collettivismo<sup>7</sup> e un terreno fertile per l'organizzazione e la ricerca manageriale<sup>8</sup> ha cercato di valutare se gli effetti che i buchi strutturali conferiscono agli individui che occupano la posizione di intermediazione in una rete di carriera sono paragonabili ai benefici che godono individui nello stesso ruolo in contesti occidentali.

È plausibile sostenere che, a livello di cultura nazionale, la cultura collettivistica tipica della Cina smorza gli effetti dei buchi strutturali, e che a livello organizzativo, nelle organizzazioni che promuovono una cultura che enfatizza l'investimento reciproco tra le persone, i benefici del controllo dei buchi strutturali sono dissonanti con lo spirito dominante di cooperazione e i benefici dell'informazione dei buchi strutturali non riescono a concretizzarsi a causa dei valori di condivisione comune in tali organizzazioni.

I risultati empirici delle ricerche svolte confermano queste ipotesi e portano a ritenere che la figura dei *broker* non si adatta ai valori collettivistici della Cina.

Nelle organizzazioni ad alto impegno, gli *attori* che riuniscono le persone per colmare i buchi strutturali godono di maggiori vantaggi di carriera: infatti un'importante intuizione della prospettiva della rete sociale è che le azioni e i risultati possono essere previsti dalle posizioni che gli individui occupano in una rete di relazioni.

La prima conclusione alla quale gli studi effettuati sono giunti è che una valida strategia di avanzamento di carriera in una società collettivista, e in particolare in una cultura organizzativa ad alto impegno, deve tenere conto della natura prevalentemente cooperativa del contesto. Mentre i broker potrebbero prosperare nel mercato e in organizzazioni con culture simili al mercato, un ambiente collettivistico dovrebbe premiare coloro i cui comportamenti sono consoni ai valori fondamentali del contesto.

Il Capitale sociale nelle imprese cinesi fornisce un contesto ideale per esaminare i confini culturali dei buchi strutturali: gli effetti della cultura sul capitale sociale in una Cultura nazionale collettivista come la Cina sono infatti evidenti, e portano a descrivere un'importante

---

<sup>7</sup> Earley, 1989, 1994; Chen, 1995

<sup>8</sup> Peng et al., 2001; Leung e White, 2003; Tsui

distinzione tra culture basate sul concetto di individualismo e culture basate sul concetto di collettivismo.

Le conseguenze culturali del collettivismo in Cina sono state documentate in un'ampia gamma di fenomeni, tra cui la diminuzione della pigrizia sociale nei gruppi di lavoro<sup>9</sup>, l'aumento degli effetti della formazione sull'autoefficacia<sup>10</sup>, l'influenza delle preferenze nella ricompensa allocazione<sup>11</sup>, determinazione dei meccanismi di cooperazione<sup>12</sup>, diminuzione della propensione all'opportunismo nelle transazioni infragruppo<sup>13</sup>, evitare accordi contraddittori nei conflitti<sup>14</sup>, sottovalutando i guadagni economici nelle negoziazioni distributive<sup>15</sup>, attribuendo i successi ai gruppi<sup>16</sup> e influenzando le dinamiche del processo decisionale.<sup>17</sup>

Come hanno notato Burt, Hogarth e Michaud (2000), "l'immagine degli imprenditori della rete che negoziano per ottenere vantaggi ha un sapore di mercato associato all'economia americana". Sulla base della definizione di individualismo-collettivismo<sup>18</sup>, non è difficile vedere che l'intermediazione intorno ai buchi strutturali è individualistica nella misura in cui:

- 1) parte dalla premessa di un sé indipendente,
- 2) pone la priorità sugli obiettivi individuali piuttosto che sugli obiettivi collettivi,
- 3) si concentra sull'adempimento dell'interesse personale piuttosto che sull'adattamento alle norme e agli obblighi sociali,
- 4) privilegia il raggiungimento dei compiti rispetto alle relazioni armoniose.

Di conseguenza, una cultura individualistica non solo tollera questo tipo di comportamento di intermediazione, ma contestualmente incoraggia le persone ad agire in questo modo, poiché i comportamenti di intermediazione sono in linea con i valori liberal-individualistici di indipendenza e fiducia in sé stessi.

Adler e Kwon (2002) hanno fatto la stessa osservazione nella loro concettualizzazione del capitale sociale. Nella teoria dei buchi strutturali (quella che hanno chiamato la visione "ponte" del capitale sociale), il capitale sociale è visto come una risorsa inerente alla rete esterna di un attore focale per dare all'attore vantaggi nelle sue rivalità competitive. Al contrario, la chiusura della rete, o quella che Adler e Kwon hanno chiamato la visione del "legame" del capitale

---

<sup>9</sup> Earley, 1989

<sup>10</sup> Earley, 1994

<sup>11</sup> Chen, 1995

<sup>12</sup> Chen e Meindl, 1998

<sup>13</sup> Chen, Peng e Saporito, 2002

<sup>14</sup> Leung, 1987

<sup>15</sup> Liu, Friedman e Chi, 2005

<sup>16</sup> Morris e Peng, 1994; Choi, Nisbett e Norenzayan, 1999

<sup>17</sup> Weber e Hsee, 2000; Weber, Ames e Blais, 2005

<sup>18</sup> Triandis, 1995

sociale<sup>19</sup>, si concentra sui legami tra individui o gruppi all'interno di una collettività che "danno alla collettività coesione e facilitano in tal modo il perseguimento di obiettivi collettivi."

#### **4.4 La fiducia: il fulcro del vantaggio competitivo nelle cooperative**

Questi studi sui buchi strutturali sono stati condotti partendo da alcune cooperative cinesi che hanno un contesto che per molti versi può essere assimilabile a quello della Cantina sociale Vecchia Torre: la cultura cinese, come quella salentina, è infatti legata ai valori di nobiltà d'animo, d'amore e rispetto per la terra e di profondo interesse verso la pubblica utilità e per il benessere comune, che rappresentano valori condivisi su cui implementare quel senso di fiducia, che è alla base di una buona corporate governance.

La fiducia, se ci si trova in un contesto circostanziato, è la matrice per il raggiungimento di un vantaggio competitivo che non ha eguali e che porta ritorni sia nel breve che nel lungo termine, sia verso l'esterno che all'interno della cooperativa stessa<sup>20</sup>.

Dall'analisi del processo di crescita e di sviluppo della Cantina sociale Vecchia Torre emerge una forte capacità di attrarre fiducia nel territorio paese, di alimentare un legame indissolubile tra i soci produttori e la cooperativa, di accrescere il loro senso di appartenenza. Su questa fiducia, radicata ed accresciuta nel tempo, è stato possibile dare sostanza al sogno dei soci fondatori, raggiungendo traguardi all'inizio inimmaginabili. Quel sogno è stato condiviso dai soci produttori, dagli amministratori e dai dipendenti accomunati dal desiderio di far crescere la cantina, non per soddisfare interessi personali, ma per raggiungere obiettivi collettivi di lungo termine.

---

<sup>19</sup> Coleman, 1988, 1990

<sup>20</sup> L'attenzione al benessere della collettività è parallela alla concezione di Putnam (1993) e Fukuyama (1995) del capitale sociale come fiducia

## Capitolo quinto – Cantina Sociale Vecchia Torre

La Cantina sociale Vecchia Torre rappresenta una azienda di successo che opera da oltre 60 anni nel Salento. Questo successo è strettamente legato alla capacità di dotarsi di un modello di governance efficace e funzionale, associata alla presenza di amministratori lungimiranti, credibili e radicati nel territorio. Entrambi i fattori hanno consentito la crescita della cooperativa, il forte radicamento sul territorio e il rafforzamento del rapporto con la base sociale. Lo Statuto sociale disciplina le modalità di funzionamento e di controllo, il Bilancio testimonia la crescita e la solidità della società.

### 5.1 Parla il Presidente.

La Cantina Sociale Vecchia Torre, eccellenza produttiva della comunità Leveranese, ha festeggiato nel corso del 2019 il suo 60° anno. Questo anniversario rappresenta un traguardo di portata storica, per una piccola azienda costituita da 44 soci fondatori, i quali in modo quasi pionieristico generarono una delle più importanti realtà produttive nel settore vitivinicolo regionale.

Il dottor Antonio Tumolo, Presidente della cantina Vecchia Torre, sottolinea come *“la nostra è una storia iniziata in bianco e nero, in un tempo lontano in cui il Salento viveva l’essenzialità delle cose semplici. La passione nella cura dei vigneti e l’attenzione alla produzione di vini salentini di qualità sono le stesse che animavano i contadini di Leverano che, sessant’anni fa, hanno dato un nome e una forma al loro sogno collettivo”*.

I soci fondatori, coinvolti dal dott. A. Biasi sottoscrissero l’atto notarile, e aderendo allo statuto si sono impegnati a conferire ogni anno l’uva prodotta proveniente dai propri vigneti, mentre la cooperativa si impegnava nella trasformazione, nella vinificazione delle uve conferite e nella vendita del prodotto finale.

Ma è negli anni Ottanta e Novanta che si realizza la svolta: grazie anche all’oculatezza e alla lungimiranza degli amministratori, si avvia un piano di investimenti destinati a cambiare radicalmente il volto della Cantina: si introduce una moderna linea di imbottigliamento e si investono ingenti risorse in macchinari ed attrezzature per adeguare i processi di vinificazione agli standard enologici più esigenti.

Sull’argomento interviene il Presidente, il quale sottolinea come *“proprio in questo periodo comincia a prendere forma il progetto qualità, cioè la consapevolezza che le caratteristiche uniche di un vino sono il risultato dell’interazione di tre elementi: il territorio in cui viene*

*prodotto, il vitigno d'origine e le tecniche di vinificazione. La scelta di fondo è stata quella di prediligere la produzione di vini Doc e ad Indicazione Geografica Tipica, continua, regolati in ogni fase produttiva da severi disciplinari, e di valorizzare i vitigni autoctoni del Salento, il Negroamaro e il Primitivo. Naturalmente, per completare la gamma dei nostri vini e per aprirsi alle richieste di una clientela sempre più esigente, è stata ampliata la gamma ampelografica mediante l'introduzione di vitigni internazionali quali Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Syrah. I risultati conseguiti hanno premiato il nostro impegno e realizzato il sogno dei soci fondatori: la Cantina ha oggi un fatturato di oltre sedici milioni di euro ed una quota crescente della propria produzione rivolta ai mercati esteri Olanda, Germania, Svizzera, Svezia, Danimarca, Austria, Giappone, Stati Uniti e Canada”.*

In occasione del sessantesimo anniversario, la Cantina sociale Vecchia Torre ha voluto condividere questo momento con la comunità leveranese, in cui essa è nata. I festeggiamenti sono coincisi con l'inaugurazione della bottaia, l'area della Cantina sociale, appositamente ristrutturata, destinata all'invecchiamento e alla conservazione dei vini riserva. “*Abbiamo ripensato la bottaia come un luogo da vivere, con cui interagire e da valorizzare in ogni suo aspetto*”, continua il Presidente. “*L'inaugurazione dei nuovi spazi ci ha resi molto orgogliosi e ha aperto nuovi orizzonti per la Cantina, che quindi ora risulta essere ancora più ampia e accogliente per chi vorrà entrare in contatto con noi. Infine*” conclude Tumolo “*abbiamo per la prima volta organizzato un evento di interesse e valore nazionale presso la nostra Cantina: in occasione dell'inaugurazione della nuova bottaia, ma soprattutto per celebrare i primi sessant'anni di Vecchia Torre, abbiamo ospitato a Leverano l'On. Bellanova, Ministro delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, oltre alle più importanti cariche politiche e personalità del settore vitivinicolo locale. Un evento che ci ha riempito di gioia e che ci ha resi consapevoli fino in fondo dell'immenso valore rappresentato dalle persone che, in questi sessant'anni, hanno reso grande e rinomata la Cantina Vecchia Torre*”.

“*Il 2019 è stato nel complesso un anno molto intenso, che ci vede oggi più che mai proiettati verso una nuova decade, all'insegna della qualità del prodotto e dell'avanguardia nella produzione. I momenti di maggiore successo, come quelli meno positivi, sono stati dettati – come spesso accade – soprattutto dai tempi della natura, dagli eventi climatici che la caratterizzano e dalla vita in vigna, che da sempre è anima del nostro lavoro*”.

## 5.2 Lo Statuto sociale

Alla base del successo vi è quindi un complesso di regole che consentono una gestione oculata, indirizzata verso programmi di crescita e di sviluppo, ma sempre nel rispetto dei principi di sana e prudente amministrazione.

Le regole della Cantina Sociale Vecchia Torre trovano fondamento nello **Statuto Sociale**, la cui vigente edizione è stata approvata dall'Assemblea dei Soci del 7 aprile 2019. Il sistema di amministrazione prescelto è quello tradizionale, composto quindi da Assemblea dei soci, Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale.

Il **Titolo primo** dello Statuto “Costituzione-sede-scopi-durata” (da art 1 a art. 3) disciplina la denominazione sociale, la durata, che viene fissata al 31.12.2100, e gli scopi sociali. Da qui si evince che la Cantina è dedita, tra l'altro, alla lavorazione delle uve prodotte dai soci, alla vendita in comune del vino, a curare l'organizzazione commerciale e a distribuire tra i soci il ricavato delle vendite al netto delle spese e degli oneri; inoltre la Cantina può esercitare tutte le attività agricole previste dall'art. 2135 del codice civile. La Cantina è una *“cooperativa a mutualità prevalente”*, e in tal senso può svolgere *“ogni altra operazione che tenda al miglioramento morale e materiale dei soci e allo sviluppo della mutualità nello spirito di cui alla Legge 31.01.92 n. 59, nonché all'incremento dell'agricoltura, particolarmente della enologia e della viticoltura nazionale anche mediante l'attività di servizio, quali l'acquisto di concimi anticrittogamici, carburanti e lubrificanti agevolati, attrezzi ed altri prodotti utili, onde distribuirli prevalentemente ai soci, con deduzioni soltanto delle spese ed oneri inerenti”*.

Il **Titolo secondo** dello Statuto “Soci” (da art 4 a art.14bis) disciplina la figura del socio, le modalità del suo ingresso, del suo recesso e della sua esclusione, gli obblighi dei soci.

Il **Titolo terzo** dello Statuto “Patrimonio Sociale” (da art 15 a art.18) definisce la composizione del patrimonio sociale, la destinazione degli avanzi di gestione, la riserva legale e le tasse di ammissione. L'art. 15 prevede espressamente che *“il Patrimonio sociale è formato, dal Capitale sociale (variabile e formato da un numero illimitato di azioni del valore nominale di Euro 25,00), dalla Riserva legale (cui è destinato obbligatoriamente il 30% degli avanzi di gestione), da eventuale Riserva straordinaria, da ogni altro Fondo e accantonamento costituiti a copertura di particolari rischi ed in previsione di organi futuri, dal Fondo mutualistico per la promozione dello sviluppo della cooperazione (Art. 11 Legge 59/92 - cui è destinato obbligatoriamente il 3% degli avanzi di gestione), dal Fondo per le iniziative mutualistiche”*.

Il **Titolo quarto** dello Statuto “Esercizio sociale-bilancio-quota conferimento” (da art 19 a art.40) disciplina l'esercizio sociale e gli organi sociali. L'art. 19 prevede espressamente che *“l'esercizio sociale va dal primo agosto al trentuno luglio di ogni anno”*.

**L'Assemblea dei soci** è l'organo deliberativo della Cantina che funziona in base al principio democratico di una testa un voto, secondo cui *“ciascun socio ha diritto a un voto qualunque sia l'ammontare della quota sociale posseduta”* (art. 27 Statuto). Spetta all'assemblea deliberare in merito all'approvazione del bilancio e della distribuzione degli utili, in merito alla nomina degli amministratori e dei sindaci ed in merito alle eventuali modifiche dell'atto costitutivo e alle operazioni da cui derivi la modifica dei diritti dei soci.

Il **Consiglio di Amministrazione** *“è investito dei più ampi poteri per la gestione della Società”* (Art. 30 Statuto). *È composto da 9 membri, compresi il Presidente ed il vicepresidente, eletti dall'Assemblea che durano in carica 3 esercizi e sono rieleggibili* (Art. 28 Statuto). *Il Presidente ha la rappresentanza e la firma sociale* (Art. 31 Statuto).

Il **Collegio Sindacale** *“vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento”* (Art. 33 Statuto). *È composto da “tre membri effettivi e di due supplenti, nominati dall'Assemblea, che durano in carica 3 esercizi”* (Art. 32 Statuto).

### **5.3 Il Bilancio d'esercizio**

Il Bilancio d'esercizio presenta un'azienda florida, che appare equilibrata sia sotto l'aspetto finanziario, che patrimoniale ed economico.

L'esame comparato dei valori della Situazione Patrimoniale degli ultimi 3 esercizi sociali, riportati nello schema successivo, chiusi rispettivamente al 31/07/2018, 31/07/2019 e 31/07/2020, evidenzia una sostanziale stabilità aziendale.

Il forte grado di fiducia che la Cantina sociale vanta nella popolazione locale e lo spiccato senso di appartenenza della base sociale nei confronti della cooperativa trovano riscontro in alcune voci di bilancio, e costituiscono una delle basi più solide su cui si poggia lo sviluppo e le prospettive di crescita della Cantina sociale Vecchia Torre.

Innanzitutto, una base sociale ampiamente diffusa, composta alla data del 31/7/2020 da 1.092 soci. Dalla Nota Integrativa si constata che *“il capitale sociale al 31 luglio 2020, pari complessivamente ad € 2.494.550 è composto da 99.782 quote dal valore nominale di € 25 cadauna sottoscritte da 1.092 soci”*. Il Patrimonio Netto aziendale, in continua crescita, assomma alla data del 31 luglio 2020 ad € 5.588.616.

SITUAZIONE PATRIMONIALE			
ATTIVITA'	2018	2019	2020
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>5.494.650</b>	<b>5.007.952</b>	<b>5.092.102</b>
<b>Totale magazzino</b>	<b>4.420.632</b>	<b>3.713.252</b>	<b>3.857.005</b>
<b>Totale Crediti</b>	<b>4.495.247</b>	<b>4.212.111</b>	<b>4.510.939</b>
<b>Totale disponibilità liquide</b>	<b>9.629.530</b>	<b>10.917.303</b>	<b>10.972.905</b>
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>18.545.409</b>	<b>18.842.666</b>	<b>19.340.849</b>
<b>Ratei e Risconti attivi</b>	<b>125.679</b>	<b>129.739</b>	<b>144.378</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>24.165.738</b>	<b>23.980.357</b>	<b>24.577.329</b>
PASSIVITA'	2018	2019	2020
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>5.462.663</b>	<b>5.502.603</b>	<b>5.588.616</b>
<b>Totale Fondi</b>	<b>782.075</b>	<b>800.443</b>	<b>992.903</b>
<b>Totale Debiti</b>	<b>16.073.428</b>	<b>15.919.840</b>	<b>16.524.503</b>
<b>Ratei e Risconti passivi</b>	<b>1.847.572</b>	<b>1.757.471</b>	<b>1.471.307</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>24.165.738</b>	<b>23.980.357</b>	<b>24.577.329</b>
Ns. elaborazione sui dati dei bilanci aziendali			

Altro elemento rilevante è il risparmio sociale, che alla data del 31/7/2020 assomma a complessivi € 6.719.436. Dalla Nota Integrativa si constata che *“il risparmio sociale è costituito da debiti verso soci per depositi ai sensi dell’art.10 della legge 59/92 e previsti dall’art. 2 dello Statuto Sociale. Tali depositi sono regolati sulla base del contratto sottoscritto dai singoli soci e sono classificabili a vista. L’ammontare complessivo del debito per singolo socio non supera i limiti previsti dalla L. 31.01.92 n. 59 e pertanto le somme depositate da ciascun socio non superano il valore di € 63.552. Il tasso di interesse non supera quello dei buoni fruttiferi postali aumentato di due punti e mezzo. Il tasso di interesse applicato nell’esercizio va dal 2,50% al 3,00% ed è da ritenersi a condizioni di mercato per la realtà specifica di una cooperativa”*. I Soci hanno quindi una tale fiducia nella propria cooperativa che investono nella stessa i propri risparmi. Questo flusso di liquidità rafforza notevolmente la forza finanziaria della Cantina, che riesce a garantire la copertura del proprio fabbisogno finanziario limitando l’accesso al finanziamento esterno, e comunque a tassi di interessi sicuramente più competitivi.

Nel Passivo della Situazione Patrimoniale si evidenzia inoltre il “Debito verso Fornitori”, pari alla data del 31/7/2020 a complessivi 9.323.764, di cui € 7.101.121 sono costituiti da “Debito verso soci per conferimento uve”. Dalla Nota Integrativa si constata che *“la quantificazione del debito verso soci per conferimento uve è avvenuta sulla base della delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 ottobre 2020 ai sensi dell’art. 20 dello Statuto e del Regolamento uve approvato dall’Assemblea dei soci. Le uve conferite nell’esercizio ammontano a q.li 92.959,65 per un complessivo montegradi pari a 1.608.419,45. La valorizzazione media è pari a circa €5,9810 a grado zuccherino”*.

Ai fini della mutualità prevalente, nel rispetto del disposto dell’art.2513 del codice civile, la Cantina presenta un valore dei conferimenti pari all’88,37% del valore totale dei prodotti.

L’analisi del Conto Economico alla data del 31/7/2020 evidenzia una azienda in continua crescita.

<b>CONTO ECONOMICO</b>			
<b>Voci</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Totale Valore della produzione</b>	<b>18.457.270</b>	<b>18.691.971</b>	<b>20.001.262</b>
<b>Totale Costi della produzione</b>	<b>18.365.808</b>	<b>18.634.151</b>	<b>19.908.302</b>
<b>Differenza Valore e costi della produzione</b>	<b>91.462</b>	<b>57.820</b>	<b>92.960</b>
<b>Totale Proventi e oneri finanziari</b>	<b>-35.403</b>	<b>-5.598</b>	<b>10.731</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>56.059</b>	<b>52.222</b>	<b>103.691</b>
<b>Risultato esercizio</b>	<b>46.730</b>	<b>44.268</b>	<b>91.866</b>

Ns. elaborazione sui dati dei bilanci aziendali

Il Valore della Produzione alla data del 31/7/2020 è pari ad oltre venti milioni di euro. I Ricavi dell’ultimo esercizio sono stati in lieve aumento, grazie ad un incremento dei ricavi estero, che ha compensato una lieve flessione dei ricavi Italia.

	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>	
	<b>valori assoluti</b>	<b>%</b>	<b>valori assoluti</b>	<b>%</b>	<b>valori assoluti</b>	<b>%</b>
<b>Ricavi Italia</b>	11.083.103	62%	12.498.622	69%	12.127.795	64%
<b>Ricavi Estero</b>	6.877.839	38%	5.667.923	31%	6.707.877	36%
<b>Totale</b>	<b>17.960.942</b>		<b>18.166.545</b>		<b>18.835.672</b>	

Ns. elaborazione sui dati dei bilanci aziendali

I Costi della Produzione alla data del 31/7/2020 assommano a complessivi € 19.908.302.

Tra i costi spiccano i costi per materie prime pari a complessivi € 16.019.469. Dalla Nota Integrativa si constata che *“il costo per conferimenti uve, pari a € 9.485.167, si riferisce al valore attribuito al conferimento di quintali 92.960 di uve (99.574 quintali nell’esercizio precedente) da parte dei soci; la voce Vino e uve c/acquisti per € 1.248.685 si riferisce all’acquisto da terzi di uve per € 562.830 destinate al miglioramento della qualità del vino prodotto e per € 685.855 all’acquisto di vino”*.

Il margine finanziario, dato dalla differenza tra proventi e oneri finanziari è positivo, grazie all’aumento degli interessi attivi, dovuti all’incremento della liquidità. Questo elemento positivo è dovuto soprattutto alla possibilità di utilizzo del risparmio sociale.

L’esercizio sociale al 31 luglio 2020, approvato nell’Assemblea ordinaria dei Soci del 13 dicembre 2020, chiude con un *Utile Netto* di € 91.866,00 destinato per € 27.559,80 al Fondo di riserva legale, per € 2.755,98 al Fondo mutualistico per la ricerca e lo sviluppo, per € 2.252,68 al Fondo riserva straordinaria e per € 59.257,54 al Fondo Altre riserve.

#### **5.4 Il futuro dell’azienda**

L’anno 2020 è stato caratterizzato dalla pandemia Coronavirus (COVID-19) che ha colpito tutti i mercati nazionali ed internazionali. Dall’analisi dei dati ISTAT più recenti emerge tra l’altro che le esportazioni di vino in Puglia nel 2020 hanno segnato un calo del 10,6% delle esportazioni. Questo calo è in larga parte dovuto alla diffusa chiusura di ristoranti, bar, hotel, enoteche (tutti luoghi in cui nel mondo era possibile sorseggiare un calice di vino), che ha fatto crollare la vendita di vino nei canali Ho.Re.Ca. (alberghi, ristoranti e dintorni) internazionali.

I dati del fatturato della Cantina Vecchia Torre sono però in controtendenza rispetto al dato regionale pugliese e alle stime nazionali di Federvini.

Nel corso dell’esercizio chiuso al 31/8/2020 si è registrato un valore delle vendite dell’attività principale che ha superato i 16,2 milioni di euro, con un incremento di oltre 400 mila euro rispetto al fatturato dell’esercizio dell’anno precedente e un valore delle vendite di vino confezionato che ha segnato un incremento di circa 1,4 milioni di euro rispetto all’esercizio dell’anno precedente; le bottiglie commercializzate sono state oltre 3,4 milioni di unità.

Accanto ai risultati di carattere economico-finanziario, occorre sottolineare anche i premi ed i riconoscimenti ottenuti in diversi concorsi enologici, nazionali ed internazionali, che confermano in modo esplicito l’elevato standard qualitativo raggiunto anche quest’anno dalla

Cantina sociale Vecchia Torre, capace di offrire un ottimo rapporto qualità-prezzo alla propria clientela e di raggiungere l'eccellenza in campo enologico.

I vini della Cantina hanno ricevuto importanti riconoscimenti nell'ambito dei seguenti concorsi:

-al Berliner WeinTrophy 2020 sono state conseguite 5 medaglie d'oro, rispettivamente al "Salice Salentino Riserva", al "Negroamaro", al "Primitivo", al "Roccia Rosso" e al "A Passo Lento";

- al Mundus Vini 2020, sono state conseguite 5 medaglie d'oro e 3 medaglie d'argento; si possono fregiare della medaglia d'oro al "Vermentino", al "Barocco Reale", al "A Passo Lento", al "Leverano Riserva" e all'"Auro – Primitivo di Manduria"; le medaglie d'argento sono state assegnate al "Negroamaro", al "Roccia Rosso" e al "Primitivo".

Occorre inoltre sottolineare come la Cantina stia continuando ad effettuare importanti investimenti, grazie anche al finanziamento agevolato garantito dei Fondi strutturali dell'Unione Europea, procedendo così a razionalizzare il ciclo produttivo.

Gli ultimi investimenti sono stati finalizzati a rendere ancora più efficienti e controllabili tutte le fasi della catena logistica e velocizzare i tempi di preparazione e consegna degli ordini (lead time), anche attraverso l'uso diffuso di tecnologie e apparati informatici moderni (Wi-Fi, lettori ottici e postazioni informatiche), oltre che di strutture e mezzi per la movimentazione fisica dei prodotti del magazzino e a cercare nuove soluzioni per ampliare lo spazio destinato allo stoccaggio dei vini sfusi e confezionati.

Dalla Relazione sulla Gestione predisposta dal Consiglio di Amministrazione si constata che *"per consolidare e migliorare i risultati raggiunti in questi anni è indispensabile continuare ad investire impegno e risorse finanziarie nella sfida di un nuovo progetto qualità e nella progettazione di adeguati programmi di investimento per consentire l'ammodernamento e la razionalizzazione dei processi produttivi della Cantina"*.

Emerge quindi una chiara volontà a portare avanti un progetto di crescita e di sviluppo, a conferma della lungimiranza della governance aziendale, che si è consolidata e garantisce fiducia nel conseguimento di risultati sempre più di successo.

## *Parte terza: Conclusione, cenni e ringraziamenti*

### **Capitolo 6 – Conclusioni e ringraziamenti**

#### **6.1 Conclusioni**

Alla fine di questa ricerca empirica svolta all'interno della corporate governance di una realtà interessantissima quale la Cantina sociale Vecchia Torre di Leverano, possiamo affermare che la fiducia è la chiave per il raggiungimento del vantaggio competitivo, per migliorare le performance e attrarre costantemente nuovi soci, collaboratori e finanziatori. Grazie alla notorietà e all'affidabilità che i manager riescono ad esprimere all'esterno, tutto il paese e il Salento sono consci del potenziale di questa cooperativa in grado di fondere il prodotto vino con il prodotto territorio e attrarre nuove opportunità per avviare processi di crescita e sviluppo che caratterizzano il turismo enogastronomico di tutto il Salento.

Dalla sua nascita, di oltre 60 anni fa, la Cantina ha subito enormi, progressivi cambiamenti, necessari per affrontare le nuove sfide connesse ai nuovi scenari che si sono verificati nell'economia globale e questo ha portato ad una costante espansione e al raggiungimento costante d'innovazioni al passo con i tempi sia a livello di produzione interna che a livello d'immagine all'esterno in termini di marketing, pubblicità e relazioni pubbliche internazionali. Ma in questo processo di cambiamento non sono stati dimenticati i valori che avevano ispirato i soci fondatori, ed anzi sullo stretto legame cantina-territorio è basato il segreto del successo. Il capitale sociale ha rappresentato quindi un valore aggiunto, che ha dato alla corporate governance aziendale la possibilità di pianificare l'attività sociale. Tutto ciò ha portato ad un aumento della notorietà del marchio che ha consentito alla Cantina sociale Vecchia Torre di conquistare nuovi mercati e di riuscire ad esportare il proprio prodotto oggi in diverse aree del globo. È evidente il passaggio avvenuto da un'interessantissima realtà di carattere prettamente locale, quale era in partenza, ad oggi una cooperativa al massimo della sua espansione: grazie alla propria corporate governance la Cantina sociale Vecchia Torre è divenuta una fonte di ricchezza per tutti i produttori vitivinicoli dell'area ionico-salentina, denominata Terra d'Arneo.

## 6.2 Ringraziamenti

Sono giunto al traguardo di un lungo percorso. Sono cresciuto molto da quando varcai la prima volta la soglia della LUISS. Questa triennale mi ha formato personalmente e professionalmente facendomi cambiare il modo di vedere le cose. Sono consapevole che è solo un salto nel vuoto da un trampolino, che non è ancora la fine, che ci saranno altre mete, altre tappe fondamentali del mio percorso di formazione professionale, anzi della mia vita che mi attendono là fuori... so che senza i miei cari non sarei mai giunto dove sono ora, perciò voglio prima ringraziare tutta la mia famiglia.

Soprattutto un ringraziamento speciale lo devo al mio relatore, il professor Saverio Bozzolan, il quale tra tutti i professori che ho avuto la fortuna d'incontrare lungo il mio percorso di studi, ha senz'altro di gran lunga lasciato maggiormente il segno su di me. Mi ha insegnato le basi per poter giungere dove sono giunto oggi, con una dedizione, una disponibilità e una passione che mi ha trasmesso sin dal primo giorno in cui lo incontrai. Grazie professore, senza di lei non sarei qui a scrivere la mia tesi.

Grazie Papà, grazie Mamma a voi devo tutto. Grazie Nonna Rita, grazie nonno Enrico per il costante sostegno che fino alla fine non mi avete mai fatto mancare. Grazie Zio Umberto per avermi spronato sempre e per aver fatto nascere in me nuove aspirazioni. Grazie Ale, grazie Marta per avermi dato la forza e l'occasione di poter diventare un giorno un uomo migliore. Grazie nonna Loreta, grazie nonno Bruno per essermi stati sempre vicini. Grazie Fabio. Grazie cugini siete stati tutti la mia boa alla quale poggiarmi quando la tempesta era forte in mare aperto. Vi voglio un mondo di bene! Grazie anche a tutti i miei zii che fanno parte della mia famiglia, vi citerei tutti singolarmente perché ognuno di voi è stato importante per me in questo lungo percorso: in sintesi rivolgo un ringraziamento con il cuore alla mia famiglia allargata e a tutti i suoi componenti! Grazie Maurizio, alias Maestro Miyagi, perché dall'inizio alla fine sei stato al mio fianco. Grazie Fernando, devo citare anche te tra i miei mentori. Un grazie lo devo anche a tutti i miei amici e a tutte le mie amiche, a tutti i colleghi che mi hanno aiutato, sostenuto, incoraggiato, protetto e coccolato, per non avermi fatto mancare niente, per essermi sempre stati accanto nel momento del bisogno: vi voglio bene e sono fortunato ad avervi avuto come compagni di viaggio! Grazie anche a chi è stato accanto a me ed ora non lo è più: è anche grazie alle persone che ho perso durante la mia avventura di vita universitaria, che sono l'uomo seduto qui oggi. Grazie a tutti per la cordiale attenzione.

## Bibliografia

- Fiori Giovanni, Tiscini Riccardo. *Economia Aziendale*, Egea Milano 2014
- Soda Giuseppe, Usai Alessandro. Johnson Graduate School, Cornell University, 2007
- Zhixing Xiao, Anne S. Tsui. *When Brokers May not work: The cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-tech Firms*, March 2007
- Ranjay Gulati, Maxim Sytch. *Dependence asymmetry and Joint dependence in a interorganizational relationship: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships*, March 2007
- Christoph Zott, Quy Nguyen Hut. *How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources*, March 2007
- Bodini, Vittorio. *L'Arneide ultimo atto*, Besa Nardò 2011
- Carini, Cristian e Ferrari, Luciano Aldo. *I Modelli di governance societari. Analisi, commenti e raffronti sui diversi istituti offerti alla pratica professionale dal diritto societario attuale*. Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Brescia 2010
- Chiriatti, Luigi e Chiriatti, Paolo *Terra Rossa D'Arneo* Kurumuny Calimera 2017
- De Toni, Alberto Felice e Nonino, Fabio. *La misura del capitale sociale organizzativo attraverso le reti informali*, Sviluppo&organizzazione 2009
- INEA – Roma. *Politiche, Governance e Innovazione per le aree rurali*, a cura di Ada Cavazzani, Giuseppe Gaudio e Silvia Sivini. Edizioni scientifiche Italiane - Napoli 2006
- ISMEA - *Vini a denominazione di origine. Struttura produzione e mercato*. Report aprile 2012
- Legacoop, Emilia Romagna. *Linee guida per la governance delle cooperative aderenti a Legacoop Emilia Romagna*. 2017
- Mastrogiovanni, Maria Luisa. *Sangue di quella terra*, Desa Copertino 2007
- Marano, Maurizio e Maticena, Antonio. *Accountability e social reporting nelle cooperative mutualistiche* Rivista della cooperazione 2006
- Maticena, Antonio. *Impresa cooperativa. Obiettivi finalizzanti; Risultati gestionali e bilancio d'esercizio*. Clueb Bologna 1990
- Parrinello Ignazio. *Buona governance, buona banca*, Ecra Roma 2019
- Pirolo, Luca. *L'evoluzione del concetto di social capital: dalla prospettiva sociologica a quella economico-aziendale*, Working Papers n. 14, 2003
- Re, Salvatore. *Arneo lotte contadine e riforma agrari*, Biesse Nardò 1988
- Sensales, Alfredo. *La Banca di credito cooperativo di Leverano 1952 – 2014* Editrice Salentina Galatina 2015
- Spanò, Francesco Maria. *L'economia delle imprese vitivinicole* Giuffrè 2011

## Sitografia

[www.cantinavecchiatorre.it](http://www.cantinavecchiatorre.it)

<https://journals.sagepub.com/toc/asqa/52/1>

