

BOZZA NON CORRETTA



DISTRETTO COOP TIRRENICO

**PRIMA  
ASSEMBLEA  
DISTRETTO  
COOP  
TIRRENICO**

**19 GIUGNO 2023**

**PRINCIPINO EVENTI  
VIAREGGIO**

ASSEMBLEA DEI DELEGATI  
DISTRETTO COOP TIRRENICO

RELAZIONE  
**ROBERTO NEGRINI**  
PRESIDENTE DISTRETTO COOP TIRRENICO

Care cooperatrici, cari operatori,

ci eravamo lasciati il 31 gennaio, a conclusione del congresso regionale di Legacoop Toscana, con una situazione economica ambigua, senza segnali chiari circa le prospettive di breve termine dell'economia italiana. Quelle contraddizioni sono rimaste insolute, tra una stagione fortemente inflazionistica, causa di una significativa perdita di potere d'acquisto da parte dei consumatori e un mondo produttivo che appare ancora in sviluppo con una crescita del PIL prevista al +1,2% per il 2023. Inaspettatamente, l'Italia ha più che recuperato il prodotto perso a causa della pandemia e la forza della ripresa ci proietta a superare, dopo oltre 15 anni, il picco di ricchezza prodotta nel 2007, prima della grande crisi finanziaria mondiale.

L'inflazione italiana si mantiene su livelli altissimi intorno all'8% e all'interno del paniere di riferimento gli alimentari restano uno dei fattori trainanti della tensione, con un incremento annuo del 11,8% e un calo delle vendite in volume di -0,9%. Siamo di fronte al più imponente fenomeno di erosione del potere d'acquisto da oltre vent'anni, un'onda poderosa che investe complessivamente la tenuta sociale e democratica dell'Italia, con un sistema sindacale, politico e statale totalmente impreparato a rispondere. Vediamo ricomparire fenomeni che credevamo relegati ai libri di storia economica: nel 2022, sebbene il settore discount abbia visto un aumento dei prezzi maggiore dei supermercati tradizionali, questo ha acquisito ulteriori quote di mercato. È il paradosso di Giffen, scoperto durante la carestia irlandese del 1845, in cui un imprevisto aumento del prezzo delle patate ebbe un effetto così pesante sulle risorse dei lavoratori più poveri, che essi dovettero rinunciare ad acquistare carne e cereali. Il risultato paradossale era che più il prezzo delle patate saliva, più ne aumentava il consumo a scapito degli altri prodotti, aggravando ulteriormente la carestia. Nel mondo di oggi, con risorse e dimensioni diverse, tra i consumatori italiani sta avvenendo lo stesso fenomeno; la diminuzione del reddito disponibile è talmente forte che si è costretti ad acquistare prodotti di sempre minor qualità nei discount, nonostante i prezzi siano cresciuti più che nei nostri supermercati cooperativi, diminuendone la convenienza relativa. La povertà materiale delle famiglie è ormai diventato un elemento distorsivo anche della capacità di realizzare una effettiva concorrenza sul mercato.

Allo stesso tempo in termini di aggregato non vi è stato un crollo dei consumi, e la fiducia di operatori economici e famiglie resta maggiore di quanto preventivato anche solo pochi mesi fa. Questa relativa vitalità economica, che sembra resistere al perdurare dell'inflazione, è trainata dall'incremento significativo del numero di occupati, che hanno superato abbondantemente il 2019. In qualche modo, l'aumento della partecipazione al mercato del lavoro sta supplendo alla mancanza di un adeguamento salariale sufficiente a mantenere il potere di acquisto, garantendo quindi stabilità alla domanda senza aggravare le pressioni inflazionistiche. Le politiche restrittive della BCE sono riuscite così a circoscrivere l'inflazione senza

provocare una decrescita economica, anche grazie al deciso abbassamento dei costi delle materie prime energetiche rispetto al picco del primo trimestre 2022. La speranza di un “atterraggio morbido” dalla iperinflazione, con un ritorno su livelli più contenuti di crescita dei prezzi senza passare da una recessione sembra concretizzarsi, almeno per l’Italia.

Resta sullo sfondo la possibilità di un rapido mutamento della situazione a causa del rialzo dei tassi: stante l’aumento dei costi di finanziamento e il raffreddamento degli ordinativi, data la fragilità del nostro sistema industriale caratterizzato dalla bassa capitalizzazione, perdura il rischio di un significativo aumento del numero di fallimenti, con conseguenze imprevedibili per tutta l’economia.

Un rischio che deve spingere le cooperative ad agire d’anticipo; in una situazione come questa mantenere o ripristinare rapidamente i margini operativi, rafforzare la propria situazione finanziaria, consolidare gli aspetti patrimoniali, diventa il primo asset su cui investire risorse ed energie organizzative. Le situazioni di difficoltà possono sembrare attenuate dal perdurare di un equilibrio finanziario; sappiamo che la distribuzione cooperativa garantisce liquidità apparentemente molto elevate, ma si tratta di illusioni di breve durata. Essere responsabili, come gruppi dirigenti di cooperative spesso più che centenarie, radicate nella storia e nel tessuto sociale del territorio, significa rispondere da subito alle difficoltà economiche della gestione caratteristica e rimettere i conti in ordine.

La situazione nel nostro distretto appare in questo senso molto differenziata, quasi dicotomica: da un lato alcune realtà che hanno consolidato la propria posizione, sfruttando marginalità e capacità finanziaria per contenere l’aumento dei prezzi e conquistare quote di mercato, dall’altro numerose cooperative sono arrivate a questo appuntamento inflazionistico con delle fragilità e sono state costrette a politiche di maggiore scarico dei costi sul socio consumatore, perdendo quasi sempre volumi e a volte anche vendite. In un inevitabile circolo vizioso, queste realtà hanno perso marginalità a causa dell’incremento dell’incidenza dei costi fissi sul margine della distribuzione e in certi casi sono andate in deciso squilibrio economico. È una dicotomia che si riscontra indipendentemente dalla dimensione della cooperativa, sebbene le difficoltà si concentrino maggiormente sull’economicità delle piccole cooperative di consumo, che a causa dei volumi di vendita contenuti hanno una incidenza dei costi energetici significativamente superiore alle grandi realtà.

Il perdurare della tensione inflattiva, con una strutturale impossibilità degli strumenti di contrattazione sindacale o di intervento pubblico di restituire potere d’acquisto ai salari nel breve termine, lascia intravedere una situazione di costante tensione per il mondo della distribuzione. L’inflazione si configura sempre più come un “recupero” dalla situazione precedente la pandemia; dieci anni in cui avevamo visto dinamiche al limite della deflazione, soprattutto sui beni di consumo. Non si tratta di una tendenza che si risolverà in un paio di mesi; fino al 2025 la BCE stima una inflazione superiore al 2%, con una crescita generalizzata dei prezzi al consumo di cui la componente alimentare sarà uno dei fattori trainanti. Saremo chiamati ad assorbire continui ritocchi nei listini, così come rispondere agli aumenti salariali e al conseguente incremento dei costi, riuscendo a ponderate accuratamente modalità e percentuale di ricarico sui prezzi dei prodotti. Si tratta di una situazione nuova, che, come

imprese, ci pone di fronte ad una serie di necessità: maggiore programmazione economica e di budget, un sistema informativo puntuale e capillare, modalità di calcolo dei costi che siano in grado di incorporare rapidamente le fluttuazioni dei prezzi.

L'esperienza degli anni '70 mostra come il pericolo principale in un periodo di sostenuta inflazione sia rappresentato dal crollo della fiducia tra famiglie, imprese e lavoratori, che cominciano ad agire sulla base delle aspettative inflazionistiche in una modalità oppositiva. Per contrastare questo rischio abbiamo bisogno di filiere produttive integrate fondate sulla fiducia, sia internamente che tra gli attori economici; in modo da consentire ai prezzi di fluttuare sulla base degli effettivi andamenti di mercato, sia al rialzo che al ribasso.

I comportamenti di alcuni, all'interno dell'apparato imprenditoriale, i quali dopo aver gridato circa l'inevitabilità di un ritocco al rialzo dei listini lo scorso anno, si fanno trovare ora silenti di fronte ad un prezzo del gas che è sceso a 36 € al megawattora, non lasciano grandi margini di interpretazione.

Il 21 aprile 2022, ormai più di un anno fa, abbiamo tenuto un seminario che metteva insieme cooperative di consumo e agricole all'insegna di una nuova politica di integrazione in merito a prezzi, produzioni, collaborazione tra gli attori. Si trattava di scommettere, in un periodo così segnato dagli individualismi dei singoli e delle organizzazioni, sulla forza del sistema, del sentirsi collettivo, di elaborare modalità collaborative e realmente cooperative di relazionarsi tra gli attori del nostro mondo. Oggi Luca Braccesi e Sergio Soavi ci parleranno di come sta andando avanti il progetto sulle filiere cooperative; la nostra risposta a come affrontare con responsabilità e ancoraggio ai valori questa complessa stagione inflazionistica.

Si impone con forza la necessità di dare delle risposte, partendo da una analisi coerente della attuale situazione economica del paese in un orizzonte di medio e lungo termine. Nella Toscana del 2050 si prevede una diminuzione del 6% di popolazione, nella Toscana del 2070 quasi del 20%; in Umbria il calo raggiunge rispettivamente l'8% e il 30%; nel Lazio, grazie al contributo positivo dettato dalla città Roma, il calo si riduce al 5% e al 15%. Il tutto accompagnato da un forte invecchiamento.

Fino a qui l'analisi e le ricette andrebbero bene anche per un'assemblea di Confindustria e Federdistribuzione. Ma noi siamo cooperative e dobbiamo dimostrare la nostra diversità, farla percepire.

Ripensare il nostro ruolo di cooperative di consumatori in un contesto in cui crisi demografica, diminuzione relativa del peso della componente alimentare nei consumi individuali, crescita economica debole o assente, non ci fanno immaginare un orizzonte in cui l'aumento dei volumi di vendita possa rappresentare la risposta ai problemi di salvaguardia dell'economicità aziendale.

Dobbiamo passare da un modello di crescita esplosivo ad uno implosivo, orientato alla gestione caratteristica e all'accrescimento della quota di mercato all'interno del proprio contesto territoriale, focalizzandoci sul nostro compito statutario senza inseguire chimere. Porre un perimetro allo sviluppo, immaginando una crescita che abbia al centro il rafforzamento nel

territorio e l'incisività del rapporto mutualistico, con i necessari efficientamenti e razionalizzazione delle strutture. Essere in condizione di competere in un mercato in cui ricerca della qualità e scarsità delle disponibilità sono due tendenze che si compenetrano l'una con l'altra. Una contraddizione solo apparente, perché l'orizzonte di precarietà in cui siamo inseriti, così come la parcellizzazione dei consumi, determina ormai fluttuazioni nelle disponibilità di spesa e nelle scelte di consumo anche a distanza di pochi anni nella vita di una persona. Come costruire un rapporto mutualistico che sia anzitutto frutto di una scelta d'acquisto duratura, in un contesto così instabile? In primo luogo, divenendo o mantenendo prezzi competitivi con le insegne più convenienti che operano nel nostro contesto territoriale. Voglio essere chiaro, non intendo dire che dobbiamo acriticamente rincorrere le insegne discount, ma sicuramente metterci nella condizione di dire che a parità di qualità del prodotto, la differenza di prezzo deve essere estremamente contenuta. Una cooperativa di consumatori, su alcuni prodotti fondamentali che sono alla base della alimentazione quotidiana ed elemento insostituibile per la tavola dei nostri soci, deve garantire un prezzo pari o inferiore al mercato per rispondere ai nostri scopi statutari. Per una cooperativa la correttezza dei comportamenti, il valore che diamo a chi lavora nei negozi, il rispetto delle regole sono condizioni necessarie ma non sufficienti. Non possiamo rifugiarci in questa difesa identitaria se non siamo in grado di raggiungere una efficienza gestionale significativa e garantire prezzi competitivi. Non si tratta di fare sterili ideologismi, ma di garantirsi la fedeltà di acquisto dei clienti e la soddisfazione dei soci; ormai abbiamo imparato che non esistono più situazioni non presidiate e quando esiste uno spazio, il privato è sempre pronto ad inserirsi. È giusto, fondamentale che ci siano differenze di prezzo sui nostri prodotti, ma devono essere frutto di differenze verificabili dal consumatore in termini di qualità ed esperienza d'acquisto. Investire sui prodotti del territorio, su filiere etiche e responsabili è il passo successivo, l'elemento che consente di tenere insieme l'identità con la marginalità, di unire vari strati sociali, di incentivare un consumo consapevole come frutto della libera scelta del socio. Non si tratta solo di una scelta valoriale; se ipotizziamo un graduale adeguamento dei valori salariali all'inflazione, chi riuscirà a conquistare mercato garantendo prezzi competitivi sui prodotti fondamentali in questo momento potrà avvantaggiarsene quando vedremo una modifica del paniere, e delle relative marginalità, in ragione della rinnovata capacità di spesa.

È il ragionamento che sta facendo CONAD, puntando su crescita della rete distributiva e ampliamento dei settori merceologici di riferimento, sfruttando la sua flessibilità come un vantaggio competitivo per tenere bassi i prezzi.

Non serve inseguire, ma capire come esaltare i nostri punti di forza per provare a ribaltare il tavolo di gioco, uscire dagli schemi aziendalistici e andare al cuore del problema, ripartire dalla cooperativa di consumatori. Per un po' di tempo, abbiamo vissuto i soci quasi come un semplice strumento per la crescita imprenditoriale. I soci come un fattore della produzione al pari di un nuovo supermercato o di un centro logistico. Quando la fortissima crescita dei consumi, dettata da un contesto economico globale di rapido sviluppo, è cessata, i fallimenti di quella stagione sono stati sotto gli occhi di tutti. Il tentativo di esportare la cooperazione in luoghi distanti, in cui non vi era il giusto contesto socioculturale e tantomeno la presenza di una base sociale o di una cultura cooperativa diffusa, ha intaccato il patrimonio costruito

in duecento anni di cooperazione di consumo. Come sistema COOP in Italia negli ultimi 10 anni abbiamo perso oltre il 6% del patrimonio netto aggregato, mentre in questo distretto lo abbiamo incrementato di più del 5%; non è stato un caso, ma frutto di precise scelte di radicamento territoriale.

Sono tutte tematiche che, nell'ambito del percorso congressuale nazionale della ANCC, sono presenti nella proposta di Nuovo Patto Associativo, e che ci trovano concordi. Avviare un rinnovamento profondo è un percorso difficile, e richiede la capacità di metterci tutti in discussione partendo dai valori che ci uniscono per delineare nuove linee di indirizzo strategico. Il valore di COOP è il patrimonio reputazionale condiviso tra tutte le cooperative di consumatori, una insegna che deve dare fiducia ai nostri soci, clienti e ai terzi, e come tale va tutelato nell'interesse di tutti. Non si tratta di ledere all'indipendenza delle cooperative, ma di riconoscere che esistono temi di interesse per tutto il sistema in cui il coordinamento e la guida unitaria devono essere fondamentali, come sul prestito sociale. In sintesi, capire come costruire sistemi di governance che diano voce ai soci, e come far sentire i loro orientamenti ad ogni livello del sistema COOP, diventando lo strumento fondamentale di guida e stimolo dei diversi strumenti nazionali e delle cooperative sul territorio.

Per fare questo, è essenziale una divisione chiara dei ruoli, in cui l'associazione nazionale diventi un organo pienamente autonomo, rappresentativo delle basi sociali ed in grado di indirizzare effettivamente le altre componenti del sistema. Penso al prodotto a marchio con COOP Italia, così come ai fondamentali ruoli che possono giocare INRES nella progettazione e Scuola Coop nella formazione dei nuovi quadri.

Tutti i nostri strumenti vanno rivitalizzati in un'ottica di centralità delle basi sociali. Messi a servizio degli obiettivi comuni di tutte le cooperative e non espressione di gruppi dirigenti autocentrati e finalizzati al mantenimento di questa o quella posizione.

Si ripropone quindi una delle tematiche di cui abbiamo parlato anche nel corso del congresso: è la ricerca dei risultati aziendali che genera le performance, o al contrario una forte socialità e mutualità cooperativa che genera il buon andamento aziendale? È un discorso da affrontare, mettendo da parte facili valutazioni e schemi precostituiti. Penso alle piccole cooperative di consumo in cui, diciamoci la verità, ci eravamo un po' illusi di trovare una forte partecipazione della base sociale e della comunità alla vita della cooperativa come elemento di successo competitivo, grazie al quale queste piccole COOP erano riuscite a resistere allo scontro con i giganti della distribuzione. Abbiamo trovato un contesto molto più complesso e differenziato di quanto ci aspettassimo, in cui ad esempi virtuosi si affiancano tante realtà in cui la partecipazione è ridotta, a volte quasi assente o appannaggio di un ristretto gruppo di soci con caratteristiche anagrafiche ben definite.

Allo stesso tempo la presenza di un radicamento territoriale si è dimostrato un fattore imprescindibile per il buon andamento della rete distributiva, e potremmo citare praticamente tutti i fallimenti delle esperienze di sviluppo delle grandi cooperative che si erano fondati sulla crescita dell'area di riferimento. È da sfatare l'idea che possa esistere un rapporto mutualistico asettico, indifferente alla appartenenza ad una stessa comunità geografica e culturale e

ad una vicinanza anche fisica con i centri decisionali. Per essere “più di un supermercato” la concorrenza dei prezzi e la qualità dei prodotti non basta, bisogna essere capaci di mostrare al socio che il suo atto di acquisto in cooperativa produce effetti reali sulla comunità a cui appartiene, dall’occupazione alla produzione agricola, fino alle politiche sociali e culturali che impattano sulla sua prossimità. Questo non è possibile quando il centro decisionale è a molte centinaia, se non migliaia di chilometri dal punto di vendita dove fa la spesa. Far sentire il socio protagonista di una storia collettiva in cui può incidere grazie allo scambio mutualistico, aldilà di ogni solidarismo calato dall’alto che rischia di farci diventare come delle grandi fondazioni benefiche. Penso alla campagna che abbiamo svolto sul conflitto russo-ucraino in cui le cooperative hanno organizzato da subito una risposta economica importante, sulla quale si è costruita una vera partecipazione politica dei soci, con la presenza alle manifestazioni per la pace e le bandiere in tutti i punti vendita. Sono questi gli elementi di protagonismo del rapporto sociale che dobbiamo approfondire e accrescere, perché con essi il socio si sente veramente partecipe della vita della cooperativa. È un ambito in cui possiamo sperimentare ancora, con campagne dedicate come quella realizzata sullo sport, in cui i soci potevano decidere a quale associazione dedicare il contributo frutto dei loro acquisti, fino ad arrivare a momenti in cui la base sociale può esprimere, grazie al proprio voto, come destinare una parte delle risorse disponibili per la mutualità esterna. Qui si inserisce il lavoro di Irene Mangani, che ci parlerà proprio di quello che è stato fatto e di come portare avanti un percorso di protagonismo delle basi sociali, aldilà della appartenenza alla singola cooperativa, in un’ottica unitaria.

Come distretto tirrenico gli ambiti di azione non mancano; abbiamo impostato un lavoro importante in termini progettuali sia nell’ambito sociale che economico, per dare risposte alle necessità delle cooperative. È ora il momento di mettere a terra quei progetti, a partire dalle sinergie di tipo produttivo che possiamo costruire ad ogni livello, partendo dalle grandi COOP che sono il cardine del sistema, fino ad arrivare a cascata alle piccole cooperative. Sinergie indispensabili, come ci ha detto Brisigotti al seminario sul “progettone”: tutti necessitiamo di un efficientamento gestionale, di una maggiore capacità di rispondere ad un contesto complesso come quello della distribuzione alimentare; un settore maturo con margini che pertanto andranno inevitabilmente a decrescere nel corso del tempo. Mettere in comune elementi non strategici dell’attività operativa, realizzare economie di scala senza inficiare le rispettive capacità decisionali e autonomie organizzative, rappresenta una risposta originale che questo territorio può dare per garantire un futuro alla distribuzione cooperativa, anche come esempio a livello nazionale.

È quello che stiamo facendo anche con le piccole cooperative di consumo, che con il Progetto Toscana sono tornate protagoniste nella vita della nostra associazione. Dei presidi territoriali che vanno accompagnati e supportati nella competizione sul mercato individuando le possibilità di sviluppo, i territori da presidiare, le integrazioni da perseguire in un’ottica di sistema. Cooperative che stiamo aiutando anche nell’elaborare strategie innovative di coinvolgimento mutualistico e attivazione territoriale, e su questo tema ci relazionerà Pietro Ceciarini, grazie al quale abbiamo realizzato un percorso con la cooperativa di Montefoscoli che è stato un vero successo, sociale ed economico.

In conclusione, ad ogni livello serve coraggio per portare avanti scelte innovatrici che guidino un cambiamento strutturale degli assetti, proteggendo in maniera duratura il patrimonio che i soci di ieri ci hanno consegnato perché fosse incrementato e orientato al perseguimento delle finalità mutualistiche.

La prima assemblea della nuova associazione distretto tirrenico, dopo la costituzione del dicembre scorso, porta con sé un carico di riflessioni circa le motivazioni che ci hanno spinto a questa scelta. Dopo aver lavorato tanto, negli anni passati, per costruire uno strumento associativo unitario come Lega delle cooperative, ad alcuni questo progetto potrà essere sembrato un passo indietro. Al contrario, rappresenta un fatto imprescindibile per andare avanti; la riorganizzazione territoriale di Coop Centro Italia con la sua uscita dal territorio toscano ci avrebbe fatto perdere un interlocutore fondamentale, e avrebbe minato le progettualità di lungo periodo che stiamo portando avanti. Quelle progettualità per cui oggi dobbiamo rinnovare il nostro impegno, come distretto, per fare in modo che si traducano in azioni reali e fruttuose a servizio delle cooperative, dei loro soci e collaboratori.

La COOP sei tu è stato uno slogan simbolo di una stagione, di un momento sociale e politico, in cui bisognava dare una risposta cooperativa al desiderio individualistico degli ultimi anni del XX secolo. I dirigenti di allora dovevano dare risposta alla consapevolezza che lo sviluppo capitalistico ci aveva reso dei consumatori protagonisti. Hanno capito il fenomeno, lo hanno anticipato, per un certo periodo di tempo è stato declinato in senso veramente cooperativo e così abbiamo vinto sul mercato. La fine dei riferimenti politici e culturali che costituivano l'altro pezzo della bilancia, i punti fermi che inquadravano lo sviluppo della struttura in un chiaro orizzonte valoriale e strategico, ha rotto la capacità di rinnovamento del nostro mondo. Quando la crisi finanziaria globale ci ha travolto, non avevamo più gli strumenti per approntare quel cambiamento di strategia di cui il sistema ancora oggi ha un grande bisogno. Abbiamo bisogno di parole nuove, di riorientare il nostro sguardo sulle persone e riaffermare "La forza del noi". Alzare lo sguardo dall'individualismo, anche nel rapporto sociale, e ricostruire un rapporto mutualistico collettivo in cui evidenziare l'aspetto relazionale dell'essere socio. Raccogliere la responsabilità che avete come gruppi dirigenti e trasmetterla a tutti i collaboratori; passare l'idea che lavorare per qualcosa e non per qualcuno significa mettere il massimo impegno per il benessere di tutti, per il noi collettivo. Ricercare un noi condiviso anche fuori dal perimetro del consumo, costruendo quelle filiere integrate e cooperative che rappresentano il più forte elemento di distintività del prodotto che possiamo realizzare, un asset non riproducibile che nessuno potrà mai imitare.

"La forza del noi" significa essere cooperativa tra consumatori, una comunità di soci che si riconoscono in un contesto che fa della democrazia economica, della partecipazione collettiva, della lotta per un mondo migliore il proprio agire quotidiano, aziendale e sociale.