



120 anni di SAIT

di Renzo Tommasi

E così il nostro Consorzio è giunto alla bella età di 120 anni e in buona salute. Il percorso che ha portato fin qui il Sindacato Agricolo Industriale Trentino ha seguito gli alti e bassi economico-sociali della nostra provincia, essendone parte integrante del territorio colturale e culturale.

Un'idea, quella della sua costituzione, che viene da lontano per andare lontano, perché si basa quale strumento e modello al servizio, nelle intenzioni dei padri fondatori, del risorgimento materiale e morale del popolo trentino-tirolese e, in senso lato, dei popoli delle "terre alte".

Perciò giova ricordare, anche se in sintesi, la sua genesi e il suo cammino fino ai nostri giorni, per rafforzare il senso di identità di tanti operatori che si sono spesi e distinti, ieri come oggi, affinché il nostro modello continui a prosperare al fine di soddisfare i bisogni delle comunità montane.

*Una delle "ragioni per la riuscita – scrive il Viesi nel 1928 – si deve ricercare nel fatto che **il movimento cooperativo si sviluppò per spontanea, generosa iniziativa dei soci operatori**, coscienti, onesti, tenaci e fedeli, riuniti nelle loro cooperative, cellule primarie del tessuto federale cooperativo Trentino. Un'altra ragione sta nella provvida **legge del 1873 che determinò il concetto e fissò la base e i limiti dei consorzi cooperativi**".*

Il socio in Trentino, in base alla legge 1873, non si limitò ad essere garante di un importo pari al capitale versato, ma, con un alto senso di responsabilità, lo aumentò fino a dieci volte, offrendo perciò garanzie molto solide verso terzi in caso di fallimento o liquidazione, guadagnandosi la fiducia del mercato.

Inoltre, le Famiglie cooperative perseguivano sia il vantaggio morale – "il popolo fu educato alla coscienza delle proprie forze ed avviato a fare da sé" – sia quello economico, limitandosi al ricarico delle merci del 7% contro quello del

20% dei privati. Ciò fu possibile grazie alla costituzione di un ente di secondo grado: il Consorzio.

LA NASCITA DEL SAIT

Il Sindacato Agricolo Industriale Trentino (S.A.I.T.) fu costituito il 23 novembre 1899 nella sala del Comitato Diocesano in Via Lunga n. 23 (ora Via Roma), con la dichiarazione d'intenti – stando al Belzoni – di abbassare i prezzi del mercato, ridurre la piaga dell'emigrazione e per conseguire “l'auspicata indipendenza economica dall'Austria”. Fu iscritto nei registri consorziali il 13 dicembre 1899 ed ebbe a disposizione una stanza di pochi metri quadrati dalla Federazione delle Casse rurali e dei sodalizi cooperativi della parte italiana della provincia (d'ora in poi Federazione) e un impiegato, ma dopo cinque anni ebbe un ufficio proprio.

I due scopi principali erano di “agevolare alle Cooperative di consumo ed ai Consorzi associati l'acquisto cumulativo di generi alimentari, macchinari, attrezzi e scorte agricole, mercerie, manifatture, medicinali, ecc., nonché procurare la vendita di eventuali prodotti cooperativi”. I soci potevano essere solo gli enti cooperativi e il numero delle persone fisiche necessario per coprire le cariche sociali.

Al motto ‘L'unione fa la forza’ o ‘Il fratello aiutato dal fratello è simile a città fortificata’ i fondatori del Sindacato, scrive il Piccinini, “scelsero come emblema le sette verghe legate insieme costituenti lo stemma di quell'illuminato principe ed umanista trentino che fu il cardinale Bernardo Clesio”. Un'azione costava 50 Corone e così il capitale sociale non fu mai alto rispetto all'importanza dell'ente.

UNA PROPRIA SEZIONE DI CREDITO

Per ovviare all'esiguità del capitale sociale, in base alla legge del 1873, il SAIT aprì una propria sezione di credito per accettare i depositi degli enti cooperativi associati, divenendo così, attenendosi ai *desiderata* della amministrazione austriaca, un ente a forma mista (cooperativa di credito e di consumo).

Il SAIT aveva la possibilità di aprire spacci propri, dove non esistevano Famiglie cooperative, e **doveva per statuto “essere l'organo superiore e direttivo di tutta l'economia cooperativa trentina”**, nonché vendere anche generi atti all'agricoltura, mettendosi in concorrenza con le Aziende Agrarie, un ente in grado di tenere i prezzi bassissimi sia perché non aveva scopi utilitaristici sia perché parastatale.

Lo sviluppo sociale del Consorzio fu immediato, se si pensa che all'atto della costituzione le cooperative erano 35, alla fine del 1900 erano 134 (quando il capitale sociale ammontava a Cor. 19.100, la garanzia a Cor. 95.000 e uno scarico di merci per Cor. 886.838), nel 1905 il numero salì a 260 e nel 1914 gli enti associati raggiunsero le 315 unità.

DA CONSUMATORI A PRODUTTORI

Il SAIT, oltre ai due scopi principali, perseguì, seguendo le indicazioni del primo presidente, l'ing. Emanuele Lanzerotti, il passaggio “da consumatori a produttori”, avviando attività industriali.

Cosicché, fra il 1899 e il 1900, si assisteva ad un fiorire di iniziative come le “Officine Elettrico Industriali dell'Alta Anaunia”, la prima società ad aderire al SAIT, la “Società coop. Elettrica di Cavedine”, le “Coop. Elettriche della Rendena”, nonché di progetti cooperativi quali gli impianti elettrici in Tesino, a Sacco e a Cadine, i mulini sociali a Cloz e a Romeno, l'industria della torba a Brez, una cantina sociale a Pressano e vari forni essiccatori.

Una vita produttiva in cui si riteneva necessaria, per Lanzerotti (1899), “pure l'azione benefica del Sindacato agricolo industriale. Bisogna ripeterlo, perché si ritenga ben impresso nella mente che, **se il Sindac. Agric. Industriale è assolutamente indispensabile per la prosperità delle Coop. di consumo, non tornerà meno necessario per quelle di produzione**”.

LO SVILUPPO

Il 15 aprile 1902 il Lanzerotti affermò con enfasi il raggiungimento di un numero di 22.000 soci e di uno “sviluppo splendido della cooperazione produttiva non solo per la costruzione di falegnamerie cooperative, della cooperativa di broccami a Molina di Ledro, di mulini sociali, forni essiccatoi ecc. ma per la costruzione degli impianti elettrici regionali, tutti in mano a società cooperative, come a Romeno, Pinzolo, Pelugo, Val Tesino, Primiero, ecc.”.

Nel 1903, oltre alle Società cooperative elettriche, si contavano quattordici consorzi di produzione: di telerie e fustagni e di broccami a Molina di Ledro, di falegnami a Rovereto e a Tesino, di calzolai e di fabbri e meccanici a Trento, di mulini elettrici sociali di Cavedine, Cloz e Cles, della lavorazione del legno a Romeno e a Imer, dove si fondarono pure consorzi per la filatura e la tessitura, e, infine, la Società delle Torbiere di Brez.

Lo sviluppo era tale da spingere il Lanzerotti ad affermare “che siamo all'alba di un giorno industriale. Speriamo che spunti presto il sole e che le cooperative bene organizzate possano formare una terza sezione della Federazione: le fornitrici del Sindacato per il consumo interno del paese”.

La primavera industriale cooperativa proseguiva con la costituzione a Moena, nel 1904, del Consorzio di produzione del cemento portlandico, barili, botti ed industrie annesse. **L'idea che vedeva i consumatori diventare produttori era tesa ad assicurare al Trentino l'indipendenza economica in una “rinnovazione cristiana della società”,** ma questa necessitava di apporti finanziari notevoli e di un ente che si occupasse solo dell'industrializzazione.

A tale scopo nel 1907 si costituiva la Banca Industriale e, con il suo appoggio, i consorzi elettrici si riunirono Unione trentina per le imprese elettriche (UTIE, la centrale di assistenza tecnica e di distribuzione dei consorzi elettrici cooperativi trentini, presieduta dal Lanzerotti).

La primavera industriale terminò nel 1913, quando la presidenza del SAIT passò a Tullio Pallaveri, ex revisore federale e amministratore del Comitato diocesano, pur mantenendo la direzione generale in capo all'on. Bonfilio Paolazzi.

LA PRIMA GUERRA MONDIALE

Il settore delle vendite del SAIT ebbe una crescita costante dal 1900 al 1912, alla pari del credito e del debito, ma poi subì una flessione, rimanendo il capitale sociale molto esiguo.

Sul finire del 1914 il Consorzio si era trovato di fronte ad una situazione di difficoltà di approvvigionamenti, di scarsità di merci (sequestrate o comperate a prezzi inferiori a quelli correnti dalle autorità militari), di deficienza del personale valido perché richiamato alle armi, di insolvenza/morosità di pagamenti da parte delle cooperative associate, di scarsità di depositi a seguito del loro ritiro da parte dei soci e con i 4/5 degli immobili sequestrati dall'autorità austriaca.

Dal 23 maggio del 1915 questo stato di cose si inasprì ulteriormente con il troncamento delle relazioni commerciali con l'Italia (vennero a mancare le farine e i cereali), con il 50% del Trentino divenuto teatro di guerra, di numerose deportazioni e di un esodo di folte schiere di profughi, che provocò la chiusura per mancanza di rifornimenti di molte filiali SAIT o la loro distruzione.

Nel 1917, con la nascita dei comitati di approvvigionamento comunali nei paesi, si creò una concorrenza insostenibile; il Consorzio passò alle dipendenze dell'Autorità militare per fungere da filiale del 'Magazzino Provinciale Rifornimenti' con sede ad Innsbruck. Malgrado lo scoramento dei soci, gli utili alla fine del 1915 ammontavano a 54.638 Corone, nel 1916 a 64.888., nel 1917 a 76.721 e nel 1918 a 74.352. Sotto la guida del vicepresidente don Giobatta Panizza e dei funzionari Margoni e Paolazzi, il SAIT riuscì ad approvvigionarsi di merci dall'Ungheria e dall'Olanda (formaggio) e a sottrarsi ai prestiti imposti dallo Stato (8 in 4 anni). **Dopo il 3 novembre del 1918, quando gli austriaci in fuga saccheggiarono i magazzini e gli uffici di via Segantini,** fu deliberato il licenziamento del personale e di offrire i magazzini e buona parte degli uffici in affitto alla Delegazione Ministeriale degli Approvvigionamenti italiana, nonché di vendere, al maggior offerente, due palazzi in Trento e alcune case in provincia.

IL PRIMO DOPOGUERRA

Nel primo dopo guerra, segnala Leonardi, il mondo cooperativo si trovò di fronte ad un nuovo scenario economico che presentava una serie di problemi, quali: la ricostruzione, il nuovo mercato, la conversione della corona con la lira e il recupero dei crediti oltre il Brennero. **Nel 1918, quando venne eletto il cav. Giuseppe Margoni a presidente del SAIT, esistevano ancora 269 cooperative di consumo,** ma 204 di queste si trovavano in serie difficoltà finanziarie e nella maggioranza dei casi furono sostituite con enti o comitati comunali di approvvigionamento. Il credito del SAIT si impennò fino al 1919, scese di 1.000.000 di Lire nel 1920, tornò a crescere vertiginosamente fino al 1922 (16.381.372 di Lire) e poi a scendere fino al 1923 e a caduta libera fino al 1924, quando si assestò a poco più di 1 milione di Lire rispetto al 1919, mentre il debito si abbassava nel 1917 per poi salire gradatamente fino al 1922 (7 milioni L.) e scendere a poco più di 3,5 milioni di Lire nel 1924, a fronte di un capitale sociale di £ 3.400.000, con uno smercio di £ 42.000.000.

Prospettandosi una tendenza al peggioramento, dovuta alla crisi economica e al calo del potere d'acquisto, il SAIT fu costretto a chiedere credito per

augmentare il capitale sociale, concesso largamente dalla Banca Cattolica Trentina, dalla Banca Industriale e dalle Casse Rurali, le quali acquistarono 400 azioni da £ 50 l'una. Il SAIT riaprì i suoi magazzini e dove le cooperative erano in difficoltà "per lo scoramento che aveva invaso gli amministratori e la popolazione", aprì spacci propri. I depositi SAIT, riammodernati e ricollocati dopo la guerra, furono quelli di Rovereto, Borgo, Cavalese, Tione e Ponte delle Arche.

I PRIMI 25 ANNI DI ATTIVITÀ

Nell'opuscolo a ricordo del 25esimo (14 maggio 1925) l'on. Mons. Guido dott. de Gentili, presidente della Giunta diocesana Trentina, oltre ad esporre il programma, i dati più importanti in tabelle, le lotte e i successi del periodo di sviluppo al motto "tutti per uno e uno per tutti" e "ama il prossimo come te stesso", proseguì con queste considerazioni: "Dove esula l'abnegazione cristiana, e dove solo criterio di condotta è la naturale onestà troppo spesso questa fa naufragio, e vien sopraffatta dall'umana miseria. Ci vuole forza dall'alto, perché le imprese più generose non isteriliscano e cadano in rovina". La commemorazione si concludeva con l'augurio che nel cinquantesimo anniversario del SAIT (le nozze d'oro) "quanti saranno presenti, possano con una nuova e più viva soddisfazione ripetere: **Restammo fedeli alla nostra bandiera!**".

NELL'ERA FASCISTA

Ciò non fu sufficiente ad evitare che **la notte del 31 ottobre 1926 i fascisti occupassero gli uffici della Federazione e i locali del SAIT**, oltreché della Federazione delle Leghe dei contadini, commissariandoli con il segretario federale fascista Giuseppe Stefenelli. Le organizzazioni cooperative non si opposero all'esautoramento dei vertici, per la paura di una smobilitazione del movimento cooperativo, su preciso invito del vescovo Celestino Endrici e sottoscrissero un atto di "accettazione".

Il 1927 vide una reimpostazione dei vertici: Stefenelli alla presidenza del SAIT, vicepresidenza a dott. Carlo Viesi (fiduciario provinciale dell'Ente nazionale della cooperazione) e la direzione al dott. cav. Beniamino Prandi e Mario de Pilati commissario della Federazione, poi presidente con a direttore il dott. Emilio Morghen. **La reimpostazione era dovuta alla creazione all'Ente centrale degli approvvigionamenti (E.C.A.),** la centrale nazionale di rifornimento per tutta la cooperazione di consumo italiana con sede a Milano, e dell'Ente nazionale fascista della cooperazione (E.N.F.C.); per il credito la fusione della Banca Cattolica Trentina con la Banca cooperativa di Trento per originare la Banca del Trentino e dell'Alto Adige (il "Bancone").

La stabilizzazione della lira indebolì la vita economica nelle campagne. Mancando alle Casse rurali il punto di riferimento della Banca Cattolica, si verificò una sfiducia da parte dei soci e un rilassamento dello spirito cooperativo, a cui cercò di porre argine il vescovo Celestino Endrici.

Le Famiglie cooperative continuarono a comperare a credito dal SAIT, il quale, per comprare i generi all'ingrosso, si indebitò paurosamente, anche se era ancora alle prese con la spinosa questione dei risarcimenti dei danni di guerra. Ciò nonostante, il 1928 si chiuse con un utile netto ragguardevole e un dividendo fra i

soci pari al 7½%; gli impegni verso le Banche, che alla fine del 1927 ammontavano a £ 7.074.202.82, passarono a £ 2.965.802.38, grazie anche ad una massiccia riduzione delle partecipazioni in enti che esulavano dai fini che il SAIT si proponeva.

Il SAIT, forte di oltre 500 “clienti”, divenne il punto di riferimento degli “Enti del Trentino e Province limitrofe”, un ruolo riconosciuto dalle autorità centrali. Su impulso del direttore Prandi, la nuova politica aziendale volgeva a trasformare le filiali esistenti in veri e propri spacci diretti, oltre che ad aprirne di nuovi per costituire il nucleo dei soci, marcando una netta differenza con le Famiglie cooperative create dai soci già costituiti. Perciò nel dicembre 1929 inaugurò lo spaccio di Ora, di notevole importanza per la sua posizione strategica di capolinea della Val di Fiemme oltreché per la penetrazione in Alto Adige.

LA CRISI

Le ripercussioni in Trentino del crollo di Wall Street si evincono dai numeri: se nel 1929 il SAIT aveva 286 cooperative di consumo, 37.606 soci, un capitale e riserve per £ 6.586.328 e un importo di vendite di £ 86.129.000, nel 1932 scesero in ordine a 280 con 34.600 soci e £ 53.902.000 di vendite, aumentando il capitale e riserve a £ 7.519.629. Il bilancio si chiuse, nonostante il tracollo dei prezzi dei prodotti agricoli, specialmente per le colonne portanti dell'economia trentina, come l'uva, i bozzoli, il legname e il bestiame, con un attivo di £ 17.367.338.16, un passivo di £ 17.316.121.63 e con un saldo utile di esercizio 1931 di £ 51.216.53, che seppure esiguo permise un dividendo del 6% sulle quote dei soci.

Purtroppo nel 1933 la chiusura della Banca del Trentino e dell'Alto Adige – a poco valsero le assicurazioni date dal Duce al vescovo Endrici – gettò nel disagio il SAIT, perché ivi teneva £ 2.500.000 di fido sempre a disposizione, ma non solo. Inefficace risultò il tentativo di correre ai ripari con la restituzione ai creditori del 72% del loro avere e riconoscendo alle Casse rurali il credito privilegiato al 100%: **molte fallirono**, trascinando nella miseria pure i loro soci. L'industria forestieri, poi, subì un grave danno specialmente nelle valli di Non e di Sole a causa della chiusura dell'elettrovia Dermulo Mendola. La popolazione acquistava solo merci di prima necessità, congelando la domanda di altre merci con un conseguente ristagno di capitali da parte del SAIT e un ulteriore fallimento di molti commercianti. Il SAIT, interrotto il credito bancario e dimezzato il fondo depositi fruttiferi, tentò di correre al riparo: si iscrisse all'Albo degli Istituti di Credito per avere l'afflusso del risparmio pubblico, limitò le vendite alle cooperative di sicuro affidamento, ridusse ulteriormente le spese, licenziò ancora personale, cedette i depositi di Primiero e Borgo in rappresentanza ad una ditta commerciale, vendette a privati lo spaccio di Nago e la Farmacia dall'Armi di Trento e accettò una sovvenzione di 300 mila lire estinguibile in 15 anni da parte dell'Ente finanziario consorzi agrari.

IL NUOVO STATUTO DEL SAIT

Nel 1934, superata la crisi e la conseguente riduzione dello smercio, l'avv. Stefenelli abbandonava, dopo 8 anni, la presidenza SAIT per consegnarla al cav. Romano Endricci. La direzione generale fu affidata al comm. Arnaldo

Galliani, i cui cinque obiettivi principali si riassumono in: 1) sviluppo aziendale; 2) perfezionamento dei rapporti con le cooperative associate; 3) azione di efficace calmieramento; 4) sviluppo degli spacci diretti per la vendita al pubblico e 5) immissione dei soci persone fisiche nel SAIT.

L'anno successivo fu approvato il nuovo Statuto del SAIT e all'art. 3 si aggiunse la lettera d) Possono essere membri del Sindacato altre persone fisiche in quanto abbiano regolarmente sottoscritto una quota di affari del Sindacato Agricolo Industriale, in qualità di clienti degli spacci cooperativi del Sindacato, operazione che fruttò un aumento del capitale sociale di £ 50.000.

In forza del R.D. 19 novembre 1936, le Famiglie cooperative, le latterie, i caseifici, i consorzi elettrici ecc., dipendevano dalla Segreteria provinciale dell'E.N.F.C., con sede in Trento, mentre le Casse rurali furono inquadrate nell'Ente nazionale delle Casse rurali agrarie e Enti ausiliari.

UN NUOVO SVILUPPO

Nel 1937, nel pieno del “cammino ascensionale”, il SAIT si proponeva, oltre che di perfezionare le attrezzature e formare i quadri del personale, di valorizzare il proprio Burrificio e, per voce del presidente Endricci, “quei prodotti tipici trentini che non trovavano largo consumo per la insufficiente attrezzatura di vendita, come i formaggi, le grassine, il vino, la frutta e le verdure, ossia buona parte della ricchezza agricola provinciale. Il SAIT si distinse anche nel settore assistenziale, incrementando tutte le varie forme di assistenza” e di attività industriale. Dopo 5 anni di direzione Galliani egli poteva affermare che il SAIT “con il reparto Burrificio aveva permesso in provincia di attenuare la crisi del burro e di determinate qualità di formaggio, ma anche di far conoscere la validità di questi prodotti trentini al punto tale da essere richiesti ed esportati in altre regioni italiane. Nel 1939 la cifra di vendita del Burrificio aveva raggiunto un milione e trecentomila lire. **Al pari, la produzione di altri prodotti con marca SAIT stava incominciando a riscuotere un notevole successo:** ad esempio il reparto farmaceutico con le 165.000 preparazioni in bustine e la distilleria con 20.000 litri di alcool trasformati in 32.284 bottiglie di liquore. Pure gli altri reparti commerciali avevano aumentato sia nei quantitativi che nel valore i relativi smerci, un incremento che fece registrare uno smercio all'ingrosso di £ 46.900.000 (si confronti con i 25.500.000 di lire del 1935) e al minuto di £ 16.000.000 (rispetto ai 4.600.000 lire del 1935)”.

LA GUERRA NON FERMA LA CRESCITA

Il “periodo d'oro” del SAIT proseguì pure dopo **il 6 giugno 1940**, quando fu dato l'annuncio della prossima entrata in guerra dell'Italia fascista a fianco del Reich, perché rimaneva l'ente rifornitore del 50% dei consumatori trentini e il grossista provinciale delle merci provenienti dagli ammassi (generi razionati o contingentati) attraverso l'E.I.C.A. e riconosciuto quale unico grossista nazionale, non solo per tutti gli enti cooperativi delle due province di Trento e Bolzano, ma anche per i dettaglianti privati.

Anzi, **il 1940 vide crescere l'attività del SAIT in tutti i settori commerciali**, primo fra tutti quello alimentare, quindi in ordine di importanza il reparto

manifatture, mercerie, medicinali, vetrami, ferramenta, mentre nel settore industriale il Burrificio aveva superato l'attività dell'anno precedente. I depositi più attivi si dimostrarono quelli di Bolzano e di Rovereto, grazie soprattutto alla fedeltà dimostrata dalle Cooperative associate e al buon andamento, nonostante la rotazione del personale richiamato alle armi in percentuale del 25% dell'organico, dei 36 spacci SAIT al minuto, già completamente riammodernati dalle maestranze interne al Consorzio, e delle Famiglie cooperative affidate in "assistenza tecnica" dalla Segreteria dell'E.N.F.C..

Le sole Cooperative di consumo nel 1940 avevano venduto nella provincia di Trento generi vari per l'importo di oltre 111 milioni di Lire a beneficio di una massa di 170.000 cooperatori-consumatori. *"È quindi motivo d'orgoglio – disse il dott. Maurizio Monti, Segretario provinciale di Trento dell'E.N.F.C. – l'aver additata la strada al commercio privato"*.

ANCHE IN ALTO ADIGE

Nel giugno del 1941 il SAIT aveva assorbito a **Merano** un'azienda privata che dal 1842 era tra le più importanti della regione: la Ditta Amonn, aprendo così un nuovo deposito all'ingrosso e un nuovo spaccio per la vendita al dettaglio (il n. 51) nel palazzo comunale, fra Via Portici e Via Galilei. Inoltre, nell'importante centro agricolo di **Lana d'Adige**, aveva rilevato da un privato un altro spaccio (il n. 52) per la vendita al dettaglio che, attrezzato secondo gli standard all'avanguardia del Consorzio, balzò i primi posti della classifica delle vendite.

Nella provincia di Trento, invece, fu aperto lo spaccio n. 23 di **Sardagna** nella sede della preesistente Cooperativa, evitando ai consumatori di recarsi in città per le loro provviste.

Alla fine del 1941 l'organizzazione nel settore commerciale SAIT era costituita da 7 reparti, 8 depositi all'ingrosso e 37 spacci di vendita al dettaglio. Nel settore industriale e della trasformazione agricola, il Burrificio, grazie all'indefessa opera del suo caporeparto Giovanni Smadelli, stava assolvendo egregiamente al suo nuovo compito, per mandato del Ministero dell'Agricoltura e Foreste, di ammassatore e impacchettatore di burro: furono coinvolti circa 324 Caseifici e oltre 330 malghe montane per produrre e ammassare oltre 458.000 kg di burro.

Una novità di assoluto rilievo fu l'adesione del SAIT all'invito delle Autorità locali per l'istituzione di un laboratorio per la macellazione e la lavorazione dei suini; fino a quel momento infatti il rifornimento di insaccati e di carni suine fresche avveniva principalmente su importazione dalla provincia di Verona. Il SAIT fu appoggiato e autorizzato dalla S.A.I.B. di Roma e l'iniziativa, con sede presso il Macello comunale di Trento, riscontrò un notevole successo.

LOTTA ALLA BORSA NERA

La funzione del SAIT, al quale fu riconosciuto il contributo efficace alla lotta contro la borsa nera e la speculazione e di aver messo i conti in ordine, stando a Monti, avrebbe dovuto "preparare quella di domani che dovrà essere di avvicinamento e di potenziamento per le Cooperative". Alla fine della guerra,

seppure al Consorzio fosse riconosciuta una “granitica solidità”, il direttore Galliani fu licenziato.

Nella prima assemblea generale del SAIT nel dopoguerra (28 agosto 1945) assumeva la presidenza l'avv. Giuseppe Ferrandi, nominato commissario dal C.L.N., alla presenza di ben 232 soci; vice commissario con le funzioni di direttore veniva indicato il dott. Demetrio Osele, che ritornava così nel mondo cooperativo trentino, dopo il volontario esilio durante il fascismo. A presidente fu eletto il dott. Augusto Degasperi, fratello del primo ministro Alcide e presidente dell'EICA di Milano, e a vice l'avv. Giuseppe Balista; fra i consiglieri spiccava il nome di Cornelio Torresani e tra i sindaci il rag. Aldo Debiasi, Italo Samuelli e Quirino Emanuelli. Malgrado i tempi “calamitosi” la situazione economica e finanziaria del SAIT si presentava “veramente incoraggiante” con un notevole incremento delle vendite e con degli ottimi risultati degli spacci, anche se il burrificio e i magazzini-deposito di Rovereto e di Borgo, colpiti dalle bombe, presentavano danni consistenti.

NUOVE NORME PER LE COOPERATIVE

Nella prima parte del 1946 l'impegno di maggior rilievo fu quello di predisporre il nuovo Statuto del SAIT, per adeguarlo alle nuove norme di legge sulle società cooperative, con la supervisione del direttore della Federazione, il dott. Morghen.

La proposta del nuovo Statuto prevedeva modifiche di un certo rilievo. In primo luogo vennero escluse dal nesso sociale le persone singole, per cui secondo l'art. 3 potevano essere ammessi a soci: «a) Cooperative di consumo, credito, produzione a lavoro aderenti alla Federazione dei consorzi cooperativi di Trento; b) altre istituzioni di carattere economico o enti morali». Poi si ribadì che «il consorzio poteva ricevere a deposito fruttifero e in conto corrente somme specialmente da soci e dal personale, stimolando la formazione del risparmio», operando in sostanza come un Istituto di credito, e chiarito una volta per tutte che il SAIT poteva gestire anche spacci di vendita al dettaglio come pure stabilimenti e impianti industriali, solo «dove non sia in contrasto con gli stessi interessi delle cooperative associate». Le proposte furono sottoposte all'assemblea straordinaria e approvate.

Nella seconda metà del '46 la situazione economica generale subì forti contraccolpi a causa di un aumento sensibile dell'inflazione e del conseguente rincaro dei prezzi: alla scarsa disponibilità di generi di consumo, in particolare alimentari, in buona parte razionati e sottoposti al sistema delle tessere, prosperava il mercato nero.

Il SAIT aumentava le vendite, ma di conseguenza si dilatavano anche i crediti verso le Famiglie cooperative e purtroppo anche l'esposizione verso le banche. Crescevano sensibilmente però i depositi spontanei a risparmio delle cooperative e di enti presso il SAIT, suscitando una serie di perplessità della Banca d'Italia. Dalla relazione del direttore Osele risultò che «le cooperative concorrono al 50%, gli spacci col 30%, il rimanente è dato dai terzi (farmacie, enti privati). Per gli alimentari metà delle vendite venivano fatte dalla sede e metà dai depositi».

IL MEZZO SECOLO DI VITA

Il SAIT si avviava a celebrare il mezzo secolo di vita in un momento di piena espansione e attivismo. Le cooperative di consumo aderenti al Consorzio erano 256 con più di 27.000 soci; gli spacci in gestione diretta, per buona parte rinnovati, erano 42 e le cooperative assunte in amministrazione 20. L'ampliamento dell'autorimessa soddisfaceva i 13 viaggiatori e i principali depositi furono dotati di nuovi automezzi. Il personale, considerato in esubero dopo la guerra, tendeva a diminuire – 363 persone alla fine del '49, di cui 194 ai reparti, depositi ed uffici e 169 agli spacci – ma la legge sugli invalidi di guerra imponeva una percentuale di nuove assunzioni aumentandone il costo. Le vendite a credito delle Famiglie cooperative erano in sensibile aumento e di conseguenza crescevano in modo preoccupante i debiti delle stesse verso il SAIT, segnali questi di difficoltà economiche in particolare nel settore primario, anche se aumentavano sensibilmente i depositi a risparmio delle cooperative presso la sezione credito del SAIT. Per incrementare il capitale sociale, decisamente scarso, il premio sugli acquisti delle cooperative (pari al 2/5 dell'utile netto) venne distribuito in azioni del Consorzio; l'utile netto si aggirava sui 4 milioni di Lire.

In molte occasioni ufficiali e private, i dirigenti del SAIT e della Federazione si soffermavano sulla scarsa fedeltà delle cooperative verso il proprio Consorzio, dato che spesso per questione di prezzo acquistavano consistenti quantitativi di merci da commercianti e da grossisti privati.

LA CERIMONIA E ALCIDE DE GASPERI

La cerimonia 'del giubileo d'oro' del SAIT iniziò con la S. Messa celebrata da mons. Alfonso Cesconi nella chiesa di San Francesco Saverio a Trento, alla presenza di tutti i dirigenti del SAIT e della Federazione, oltre alle molte autorità nazionali e locali, e fu continuata nella grande sala del Teatro Sociale, dove il primo ministro Alcide De Gasperi confessò:

“innanzi tutto a voi che se nell'animo mio fin dalla gioventù è nata una spinta irrefrenabile verso il sistema democratico e se si è corroborata la fede in questo sistema, non è per le esperienze politiche (queste anzi furono più che negative), ma per le esperienze sociali e per il principio di collaborazione che ho trovato nelle piccole istituzioni trasformatesi poi in istituzioni maggiori; istituzioni che sono fondate sull'uomo semplice, sull'uomo del lavoro, sull'uomo del senso comune e che mi hanno dato lo specchio di quelle che sono le regole fondamentali ed essenziali della vita [...]. **Perché la cooperazione è di grande efficacia generale anche fuori del suo campo:** prima di tutto educa alla democrazia nel senso della eguaglianza e della illimitatezza delle responsabilità [...]. **C'è l'uguaglianza del punto di partenza e c'è viceversa la solidarietà e la garanzia totale di uno per tutti e tutti per uno** [...]. Io vorrei augurarmi che tutto il mondo, ma tutta l'Italia in modo particolare, che **tutta la nostra famiglia nazionale fosse una famiglia cooperativa che avesse delle vostre cooperative non soltanto il senso della solidarietà, ma anche quello della responsabilità:** che sapesse come il bilancio dello Stato non sia una vacca da mungere senza guardare al nutrimento, alla cassa alla quale si possa attingere senza pensare donde verranno i mezzi... Quando penso alla cooperazione, penso che questo suo

modello e questo suoi organismi di contemperata responsabilità, è cosa da invocare come rimedio anche alla nostra politica amministrativa [...]. Purtroppo ad un certo momento anche nel movimento cooperativo sono entrate le lotte di parte... **L'amministrazione della cooperativa è inoltre anche una scuola per amministratori dei Comuni e delle Regioni:** lo abbiamo visto in pratica, perché se abbiamo voluto trovare dei bravi amministratori comunali ci siamo dovuti rivolgere a coloro che hanno fatto le loro esperienze nelle cooperative, nei caseifici, nelle Casse rurali [...]. Agli occhi pensosi del domani, dell'imminente domani, si prospettano due strade: l'una è quella della collaborazione sincera per la ricostruzione di un mondo libero; l'altra, tutti sappiamo qual è [...]. La strada della Cooperazione è la strada sulla quale essi debbono camminare”.

1951: TRENTINO ZONA DEPRESSA

Nel 1951, a fine ricostruzione, in un Trentino in cui la popolazione residente ammontava a 394.704 persone, 62.253 delle quali nella città di Trento, il sistema economico non era in grado di assorbire in modo stabile la forza lavoro presente, per cui il numero dei disoccupati era superiore alla media nazionale. Molti, nelle difficili condizioni del settore agricolo e industriale dovute alla rarefazione del denaro, non esitarono a riprendere le antiche rotte dell'emigrazione. Il sen. Luigi Carbonari non esitò ad affermare che il **“Trentino è una zona depressa”**.

I debiti delle Famiglie cooperative verso il SAIT, dovuti a sua volta al sempre più preoccupante indebitamento dei soci delle Cooperative verso di queste, aumentarono dai 133 milioni di Lire del 1949 ai 513 milioni del 1954, ma furono compensati dai depositi a risparmio che passarono dai 353 milioni del 1950 agli 801 del 1953, che dimostravano, stando al presidente, “la crescente simpatia e fiducia di soci ed amici e ci ha permesso di concedere ad Associate, in condizioni meno liquide, il credito”. **Un'attività, quella della raccolta del risparmio, invisita alla Banca d'Italia, ma affermata dal SAIT come diritto acquisito.**

L'utile passò da £ 6.537.000 nel 1950 a £ 15.293.000 nel 1955. Sotto la direzione Osele, aumentò il capitale sociale e di riserva trasformando il premio per gli acquisti delle Famiglie cooperative (per Statuto 2/5 dell'utile netto) in sottoscrizioni del capitale sociale. Pure il **patrimonio immobiliare** assumeva ormai una consistenza notevole. Infatti, oltre la sede e i magazzini, si componeva di un'autorimessa con 2 appartamenti, un terreno in via Brennero, ex sede del Burrificio, 2 casette sinistrate in via Fontana e lo spaccio in via 3 novembre a Trento; la casa spaccio a Cognola; il deposito con un appartamento, la casa spaccio ex Fogolari e una casa in via Scuole a Rovereto; il deposito a Cavalese con 2 appartamenti; una casa spaccio a Taio con un appartamento; una casa spaccio a Borgo con un appartamento; il deposito a Bolzano con 2 appartamenti. Nel 1954 il SAIT decise di partecipare con £ 15 milioni, apportando “tutta la parte meccanica e di attrezzatura”, alla costruzione di un biscottificio a Mirandolo, Milano, in società con l'E.I.C.A., presieduto pure dal dott. Augusto Degasperi,

I richiami alla fedeltà al SAIT ai direttori delle Famiglie cooperative intanto diventavano più insistenti e c'era chi denunciava che: “Lo spirito cooperativistico... non è più quello di una volta, è affievolito. È una verità che veniamo da tempo conclamando, in ogni occasione, con l'incitamento al risveglio

e ad adoperarsi tutti con più forte impegno, affinché questo spirito ravvivato penetri anche nei giovani, spezzando quella crosta d'indifferenza, che purtroppo ancora li avvolge”.

VERSO UNA NUOVA SEDE

L'aumento delle vendite da metà degli anni '50 in poi (dai 4.328 milioni di Lire del 1955 ai 5.792 milioni del 1960) spinse il SAIT ad acquisire: una nuova sede, casa Cembran, in via Segantini a Trento, la sede dello Spaccio a Laivez, quella del deposito e spaccio in Primiero e, in previsione, a Fondo. «In tal modo – disse il presidente – tutti i nostri depositi, ad esclusione di Merano e Primiero, avranno sede propria». **La stima fatta per conto della Banca d'Italia sul valore di tutti gli immobili di proprietà del SAIT alla fine 1955, venne indicata in 200 milioni di lire.**

Il Consorzio divenne socio fondatore della nuova società “Centrali Ortofrutticole Trento” e aumentò la sottoscrizione di azioni della Banca di Trento e Bolzano e prese in amministrazione le Famiglie cooperative di Brez, Baselga di Vezzano, Lasino, Sevignano e Romallo. Un SAIT sempre più potente quindi, dominante nella provincia di Trento nel settore della distribuzione alimentare oltreché extra-alimentare, tramite le 257 Famiglie cooperative associate sparse in tutta la provincia nonché i suoi 52 spacci presenti in gran parte nelle città trentine ed anche sudtirolesi.

Nacquero in questo periodo, però, organizzazioni nazionali o locali per gli acquisti collettivi, come la DAO, internazionali come la VE-GÈ e la SPAR e il nuovo sistema di vendita del *Self-service*. Il SAIT, per adeguarsi, ne aprì uno sperimentale in via Oriola a Trento, con lo scopo di ridurre le spese di gestione, che in Italia (secondo i dati forniti dal dott. Degasperi all'assemblea del 1960), era di un commesso di vendita ogni 18/20 abitanti, per un totale di circa 2.600.000 addetti.

1959: IN TRENTINO TROPPI NEGOZI

Pure nel Trentino risultava esagerato il numero di punti vendita di generi alimentari: nel 1959 c'erano 1.257 negozi privati, 370 fra Cooperative e Spacci SAIT, 20 negozi delle Aziende Agrarie e 13 spacci aziendali, con un bassissimo volume di vendita per metro quadrato e un alto costo del lavoro, che incideva sul prezzo delle merci e perciò sul portafoglio del consumatore.

I dipendenti SAIT, comprendendo le società amministrate, superavano le 500 unità, dislocati per il 40% presso la sede, il 10% presso i depositi, il 35% nei 55 spacci e il restante 15% nelle 30 amministrate. **Un numero considerevole di occupati, che rendeva il SAIT una delle più importanti aziende della Regione.** Gli attriti e i contrasti tra Aziende agrarie e SAIT si acuirono, perché le prime, oltre a vendere scorte agrarie, pretendevano di aprire, e aprirono, dei supermercati alimentari nelle città e in centri delle valli in concorrenza diretta con gli spacci del SAIT e con le Famiglie cooperative.

AMMODERNARE LE STRUTTURE

I primi anni '60 vengono ricordati come gli anni del 'miracolo economico'; infatti in Italia si apriva un periodo di espansione economica sostenuta, con alcune imprese molto competitive, in virtù del basso costo del lavoro, rispetto a molti altri Paesi europei.

Il SAIT, con 254 associate, era impegnato in costosi tentativi di ammodernare le strutture, in primo luogo con la costruzione della nuova sede, ma anche con il rinnovamento degli Spacci (nel '62 erano saliti a 57: 40 in provincia di Trento e 17 in provincia di Bolzano) e l'apertura di nuovi supermercati e SUPERSAIT: a Trento in via Oriola, in via Grazioli, a San Donà e un SUPERSAIT in via 3 Novembre; a Rovereto in via Scuole; poi a Arco, a Bolzano e a Merano.

La concorrenza incalzava, sia da parte di commercianti locali come ORVEA e Poli, ma anche tramite nuove catene della distribuzione, che stavano cercando di penetrare e allargare la loro presenza nel Trentino (SPAR, VE-GÈ, DAO). Ciò nonostante l'agguerrita concorrenza pure dei commercianti locali, la messa in amministrazione coatta dell'EICA, con danni considerevoli per il SAIT a causa del biscottificio che cogestiva, la richiesta perentoria della Banca d'Italia al SAIT di versare obbligatoriamente un deposito cauzionale presso la stessa, pari a 1/10 dei depositi a risparmio presenti, immobilizzando così 180 milioni di Lire, le elargizioni e i contributi del Consorzio, alla Federazione e alle istituzioni cattoliche, furono versati regolarmente.

Al direttore Osele, che abbandonava il SAIT con 23,9 milioni di Lire di utile netto, nel 1964 **subentrò Maurizio Monti, che dichiarò da subito: «l'obiettivo prefisso è quello di bloccare le spese, diminuire i costi ed aumentare le vendite, e tutto verrà fatto in funzione di ciò».**

La sua preoccupazione rimaneva il costo del personale, che superava il 70% delle spese complessive, ma anche la scarsa fedeltà delle Famiglie cooperative (acquistavano dal SAIT *solo il 30/40% di quello che vendevano!*), che accusavano a loro volta il Consorzio di avere dei prezzi alti rispetto ai grossisti. Da non sottovalutare i crediti in continua espansione (nel 1966 superavano i 1.621 milioni di Lire), anche se i depositi a risparmio in qualche maniera li controbilanciavano (con 2.323 milioni di Lire). Inoltre, alcune spese assumevano dimensioni molto consistenti, come l'autorimessa con 60 automezzi di varia portata, per un valore di circa 120 milioni di Lire.

Gli utili netti, subirono una pesante flessione nei primi anni della gestione Monti, ma si riportarono quasi in linea **nel 1969 (18,7 milioni di Lire). Il settore del consumo era coinvolto, e per certi versi travolto, da molte tecniche innovative, che costringeva chi voleva stare sul mercato a 'rinnovarsi o morire'.**

La comparsa dei supermercati, delle grandi ditte come la Standa, determinò un mutamento radicale nel costume stesso del commercio tradizionale che spinsero Monti alla riorganizzazione alcuni spacci con la «eliminazione dei più piccoli, per i quali il movimento risulta o risulterà antieconomico; e sviluppo ove possibile dei Supermercati».

Per raggiungere il traguardo del 60% di fedeltà, oltre ad organizzare convegni di zona, prescrisse che «a tutte indistintamente le Famiglie cooperative associate sia

concesso per l'anno 1966 un 'fido' di £ 5 milioni da utilizzarsi esclusivamente per l'acquisto di merci presso il SAIT».

LA NUOVA SEDE

Alla cerimonia inaugurale della nuova sede del SAIT il presidente Degasperì esortò: «Quello raggiunto oggi non è un punto di arrivo, ma deve essere una tappa di rilancio per ulteriori progressi».

L'alluvione del novembre del 1966 non prostrò le ambizioni del SAIT, che l'anno successivo acquistò circa 3 ettari di terreno nella zona commerciale a Nord di Trento dalla ditta Galtarossa. Nel 1967 al presidente Degasperì subentrò l'on. Aldo Tenaglia e a sostegno della direzione furono promossi al ruolo di dirigenti il dott. Fabio Banal (futuro direttore dal 1973) e il cav. Vittorino Maturi.

La costruzione della nuova sede in via Maccani comportò tutta una serie di approfondimenti sia di ordine tecnico, organizzativo e strutturale, ma anche e soprattutto di carattere finanziario.

Per questo si prospettava, in vista dei futuri impegni e delle nuove strutture, l'esigenza di «vendere l'edificio della vecchia sede del SAIT onde fronteggiare i superi di spesa che le iniziative in atto comportano», di vendere gli immobili già sede dei depositi di Tione, Ponte Arche e Cavalese, e di sopprimere il deposito di Rovereto.

La costruzione in via Maccani, intanto, procedeva piuttosto lentamente, con qualche incidente, per cui il trasferimento macchinoso dei vari reparti occupò tutta la seconda metà del 1970. La nuova sede fu inaugurata nel maggio del 1971.

Fra le Cooperative associate, a cui si continuava a chiedere fedeltà nonché di riammodernarsi, e il SAIT gli attriti non mancavano, dovuti all'aumento del numero dei Supermercati SAIT (erano ormai una decina) che in qualche maniera avrebbero imposto in alcune aree, in particolare nelle zone circostanti alle città, delle condizioni e dei prezzi non sostenibili per le prime.

Invece, dopo 22 anni di ripicche, il SAIT siglò **una convenzione di accordo con la SAV (Società Agricoltori Vallagarina)**, «convinti che la intensificazione dei rapporti di collaborazione [...] potrà essere di giovamento ai due enti».

LA CESSAZIONE DELLA RACCOLTA DEL RISPARMIO

All'inflazione sempre più elevata si aggiunse la crisi petrolifera, rincarando i costi. La Banca d'Italia incalzò il SAIT per l'attività anomala della raccolta del risparmio, chiedendo la cessazione di tale sezione. E così il 22 aprile il Consiglio di amministrazione deliberò di: “1) proporre la eliminazione della sezione risparmio, limitando la possibilità di raccolta dello stesso a soci e personale; 2) di accendere un mutuo trentennale al 2% onde poter disporre del capitale necessario al rimborso dei depositi in atto”.

Questo comportò di sostituire un debito a breve di circa £ 3 miliardi, soggetto a variazioni negative, con un debito a tasso agevolato con un preciso piano di ammortamento, ma permise l'introito di denaro fresco a poco costo.

A seguito di queste decisioni venne modificato lo Statuto e si concretizzano diversi interventi rivolti a ottenere una migliore efficienza, in particolare nel

settore Spacci e Supermercati che vide “la chiusura di 13 unità di vendita e la trasformazione di qualche spaccio tradizionale in supermercato”. **Le unità attive rimasero 22: 6 a Trento e 10 in provincia, 2 a Bolzano e 4 in provincia; 4 i Cash and Carry.**

I CONVEGNI DI SETTORE

Fra il 1975 e il 1976 divennero importanti, su sollecitazione della Federazione, i convegni di settore, allo scopo di “rivitalizzare il ruolo della cooperazione di consumo ed a promuoverne l’ulteriore sviluppo”, nei quali, potevano confrontarsi direttamente i dirigenti delle Famiglie cooperative e del SAIT.

Nei primi mesi del ’75 in uno di questi consessi vennero individuate delle precise priorità che il direttore Banal concretizzò in: 1) la fornitura da parte del SAIT alle cooperative associate di una trentina di articoli alimentari di grande consumo, acquistati direttamente dal produttore *senza passare dal magazzino*; 2) la utilizzazione diretta di una cinquantina di convenzioni riflettenti accordi intervenuti con il Conitcoop (organizzazione di III grado) e 3) una campagna di offerte speciali.

BILANCIO IN PERDITA

Pur tuttavia l’evoluzione dell’andamento aziendale del Consorzio rimaneva nettamente sfavorevole. L’aumento del costo del lavoro e delle spese generali, il fortissimo aumento degli interessi passivi, dovuto sia all’incremento dei tassi che alla stretta creditizia, la stazionarietà delle vendite, la diminuzione dei crediti alle associate (in seguito all’applicazione del metodo delle ricevute bancarie) e l’inadeguatezza del capitale sociale, portarono a chiudere il bilancio 1975 in pareggio, ma quello dell’anno seguente con una perdita di £ 256 milioni.

I dirigenti SAIT accusavano le Famiglie cooperative di ‘piena reciproca sfiducia’, prospettando “di avocare a se tutte le competenze di un vero consorzio, in modo da poterle gestire in forma economica e valida, sfruttando al massimo la potenzialità del movimento. Bisogna decidere cosa si vuol fare di strutture e vincoli che da motivo propulsore possono divenire invece un pesante fardello da trascinare”. E per la quarta volta l’on. Aldo Tenaglia venne rieletto a presidente con il massimo dei voti.

LA MANCANZA DI FEDELTA’ DELLE COOPERATIVE

Nel biennio successivo (1977-’78), a fronte di un’inflazione che superò il 20% e la lira svalutata di circa il 17% rispetto alle altre monete, che consentì un sensibile aumento delle esportazioni, ma procurò un rincaro delle importazioni di materie prime e del petrolio, lo ‘stato di malessere’ si rifletté pure sul SAIT.

La precarietà dell’equilibrio gestionale, dovuta al crescere del costo del personale per gli scatti della contingenza, e al costo ‘astronomico’ del denaro, spinsero il Consorzio a **richiedere con veemenza l’adesione e la fedeltà totale delle Famiglie cooperative.**

“I prossimi mesi saranno particolarmente cruciali e oserei dire decisivi – dichiarò preoccupato il presidente rieletto – per invertire la rotta e sormontare una

navigazione particolarmente procellosa... appesantite da motivazioni soggettive egoistiche che paralizzano lo slancio. Sarebbe amaro dover constatare che anche nel nostro ambiente i maggiori ostacoli provengono più dalle persone che non dalle cose”.

Inavvedutamente fu alienato il reparto medicinali, considerato non essenziale, e nacque l'Unifarm, e cessò pure l'attività diretta del settore delle scorte agrarie, dato che si era avviata una collaborazione con le **Aziende Agrarie** con l'elezione a presidente di queste del vicepresidente del SAIT, Ezio Perazzoli.

Il dettaglio, che rappresentava il 46% delle vendite totali, mostrava sempre più serie difficoltà in particolare nel settore extra alimentare, e i supermercati venivano frenati da una politica dei prezzi condizionata dalle Famiglie cooperative che operavano nei territori limitrofi.

Fatto sta che **il 1977 chiuse con una perdita di £ 136 milioni e il 1978 di £ 108 milioni, pur usufruendo di consistenti rivalutazioni immobiliari.** Questo periodo vide anche alcuni cambiamenti ai vertici della Federazione dei consorzi cooperativi: all'anziano avv. Tullio Odorizzi subentrò alla presidenza l'on. Maurizio Monti, mentre il direttore dott. Erminio Filippi lasciò la direzione al rag. Ferdinando Nicolussi.

UN NUOVO CLIMA DI FIDUCIA

L'inversione di tendenza si ebbe con il rinnovato clima di fiducia e di intesa reciproca fra il SAIT e le Famiglie Cooperative, tanto che a maggio 1979 il presidente Tenaglia dichiarò che: “si parla un unico linguaggio, si colloquia senza pregiudizi, ci si sente un movimento unico... Siamo finalmente nello spirito di un consorzio!”.

Ben 183 Famiglie cooperative su 220, rappresentanti l'85% delle vendite, sottoscrissero l'impegno di collaborazione commerciale, chiamato “gli accordi totali”, spuntando sconti particolari.

Fu una tappa storica per il Sindacato. Il capitale sociale si incrementò sensibilmente, pur rimanendo modesto, gli interessi passivi diminuirono e le perdite si ridussero a £ 93 milioni. **L'on. Aldo Tenaglia venne riconfermato alla presidenza,** con a vicepresidente il sig. Franco Dalvai di Levico.

1980: L'ECONOMIA MIGLIORA

Fra il 1979 e il 1980 l'economia italiana migliora e l'aumento dei consumi delle famiglie incide positivamente sulle vendite SAIT, grazie anche all'estendersi degli accordi commerciali con le associate.

L'on. Tenaglia, in Assemblea generale del SAIT, disse: “In questo impegno solidale e nell'unità sempre più stretta fra Consorzio e Famiglie cooperative sta la strada del domani che consentirà al SAIT di restare a presidio dell'intera cooperazione di consumo trentina”.

Nel bilancio 1979, anche se fu considerato un traguardo intermedio, si raggiunse **un equilibrio tra costi e ricavi con un utile, seppure minimo, di £ 12,5 milioni.** I contributi dalle varie leggi provinciali cominciarono ad avere una certa incidenza. I rapporti commerciali, ma anche sociali, si allargarono alla collaborazione con le cooperative di consumo della provincia di Belluno, con la

costituzione del Consorzio Interprovinciale cooperativo (CO.IN.CO) con sede a Longarone.

Il rinnovato patto di fedeltà dovette fare i conti con l'inflazione che raggiunse il 21% e una serie di complicazioni dovute principalmente al costo del lavoro, alla quantità e valutazione delle scorte, alle restrizioni del credito e all'incremento delle spese generali.

Con il generalizzarsi degli 'accordi totali' si determinò una riduzione dei margini del Consorzio ma il forte incremento dei tassi di interesse "in presenza di un capitale sociale del tutto insufficiente" comportò un incremento, giudicato non sostenibile, degli interessi passivi: da £ 832 milioni del 1979, passò ai 1.444 milioni del 1980, per arrivare ai 2.027 milioni del **1981**.

Al riapparire delle difficoltà riaffiorò il rigetto verso il Consorzio: "dall'entusiasmo di una trovata unità, si è passati da parte di qualcuno ad una serie di accuse di inefficienza da lasciar quantomeno interdetti!". Il direttore si rimproverava. Inoltre, "di aver dato troppo spazio nei contratti con le associate ai temi commerciali, non prevedendo che si inaridisse la tensione morale che era stata di conforto negli ultimi tempi... aver fatto questo ha riportato il tema sul prezzo, sottovalutando il servizio e la funzione solidaristica di un consorzio". In sostanza la strategia degli 'accordi totali' di anticipare i benefici alle associate con gli sconti, puntando su un'espansione delle vendite del Sindacato e anche delle Cooperative, produsse **una la perdita a fine d'anno di £ 213 milioni**. Da ricordare che, nel corso dell'esercizio, gli articoli del settore ferramenta erano passati alle Aziende Agrarie.

All'assemblea generale del SAIT di maggio del 1982, registrando un andamento delle **vendite al di sotto delle previsioni**, a causa della riduzione dei margini e delle spese sostenute, si **registrò una perdita a bilancio di £ 897 milioni**, coperta con una congrua rivalutazione degli immobili di proprietà per £ 1.300 milioni.

Una situazione delicata, che alimentò i fermenti fra le cooperative associate, con la **nascita di comitati promotori spontanei che chiesero a gran voce il rinnovamento**. Per il sig. **Alfredo Weiss**, a nome di 123 Famiglie cooperative, erano troppi gli elementi che differenziavano il SAIT da un vero consorzio per via di: "una propria rete commerciale, talvolta in concorrenza con le cooperative stesse, la necessità di servire terzi, la politica commerciale sovente sottoposta a separate contrattazioni delle singole cooperative, l'adesione della Famiglia cooperativa libera anziché obbligatoria" e propose **un'assemblea di "risanamento e programmazione commerciale" entro l'anno**; entro ottobre ribatté il geom. Franco Leonardi di Ala, presentando la comunicazione formulata dal comitato promotore.

Il direttore dott. Banal ricordò che gli sconti **degli accordi totali non erano stati uno specchio per le allodole, ma andavano nel segno della integrazione del sistema con la "ricerca di un assortimento comune; ... pacchetto extralimentare per un superamento delle strutture di vendita; giornale, quale mezzo per risvegliare l'interesse...; promozioni di zona; ricerca dei prezzi omogenei per zona; tabelle per i ricarichi differenziati; esperienze di vendita degli stagionali; collaborazione nei corsi per banconieri macellai ecc."** per concludere, dato che la richiesta di efficienza formulata da varie parti "ben venga a tutti i

livelli”: “il SAIT fornisce da magazzino una parte limitata dei prodotti necessari alle cooperative e che quindi i propri costi incidono solo proporzionalmente alla fedeltà delle associate: 15-17% per le maggiori, 30-35% per le minori”, assicurando che “il SAIT è vivo, al di là delle difficoltà finanziarie senz’altro preoccupanti”.

Le votazioni a scrutinio segreto stravolsero le cariche sociali: a presidente fu eletto il rag. Marco Giordani, già responsabile del settore consumo della Federazione, con un largo margine sull’on. Aldo Tenaglia; alla stessa stregua a vicepresidente il rag. Guerrino Beccari, presidente della Famiglia cooperativa di Saone, al posto di Franco Dalvai; a caposindaco fu eletto il dott. Fausto Masè.

NUOVE MODIFICHE ALLO STATUTO

Nel novembre 1982 fu convocata l’assemblea straordinaria, in cui si approvarono le modifiche allo Statuto sociale. In primo luogo si definirono gli scopi con la **riconferma del ruolo del SAIT** “come magazzino d’acquisto e di rifornimento di tutte le cooperative associate e nel contempo favorire la vendita dei prodotti della cooperazione agricola, della cooperazione di produzione e lavoro e i prodotti dell’artigianato locale”.

Però i soci, secondo il nuovo art. 4, si videro obbligati: “a) ad usufruire dell’attività, delle prestazioni e dei servizi in genere del SAIT, in conformità ad apposite convenzioni commisurate alla potenzialità di acquisto delle singole società; b) a concorrere alla formazione del capitale sociale con apporti proporzionati alla loro potenziale partecipazione all’attività del consorzio... c) di concorrere al finanziamento del fondo di solidarietà... d) di osservare lo statuto e i regolamenti interni”. Ma i soci, con il nuovo art. 5, avevano il diritto: di ottenere l’intervento del costituito “**Fondo di solidarietà**” e di concorrere tramite apposite **commissioni commerciali**, quali organi consultivi del Consiglio, a meglio determinare la politica commerciale del consorzio.

Tra le modifiche approvate: **il numero dei componenti del consiglio d’amministrazione passò da 9 membri a 15**; i regolamenti per la ‘Costituzione, attività e funzionamento delle commissioni commerciali’; il ‘Regolamento del fondo di solidarietà’: la ‘Disciplina degli acquisti delle cooperative dal SAIT’, in cui si stabilirono i criteri per la definizione del livello di fedeltà; le penalizzazioni a carico delle cooperative morose.

IL RAPPORTO CON LE COOPERATIVE ASSOCIATE

Il punto essenziale del nuovo assetto statutario era il nuovo rapporto che si voleva instaurare tra cooperative associate e SAIT. Non per nulla il nuovo presidente Giordani rilevò come in passato sia gli *autoimpegni* che gli *accordi totali* si rivelarono evanescenti e insufficienti “per realizzare l’organica programmazione degli acquisti”.

La riorganizzazione e la ristrutturazione avrebbero dovuto investire altri punti nodali: “**il problema centrale del SAIT è quello della insufficiente produttività del lavoro.** Esso pone quindi una prima inequivocabile scelta: o si realizzano le condizioni per un consistente sviluppo dell’attività commerciale o si sfofliscono

drasticamente gli organici. È il problema di maggior rilevanza che gli amministratori devono affrontare”.

Un'altra questione molto dibattuta era quella della gestione spesso negativa del dettaglio, ma su questo punto il neopresidente ribadì: “l'infondatezza del giudizio negativo da molte parti espresso riguardo alla gestione degli spacci... [in quanto] concorrono in maniera determinante a rafforzare il potere di acquisto del Consorzio e che vanno a coprire posizioni nelle quali in nostra assenza sarebbe presente la grande distribuzione”.

PROGRAMMA DI RIORGANIZZAZIONE

Per cui fu presentato **un programma**, “a vantaggio delle cooperative”, molto dettagliato di: riorganizzazione degli spacci e una più efficiente e funzionale struttura del magazzino, sostenuta e controllata dal Centro Elettronico; l'estensione dell'attività del settore frutta e verdura, privilegiando la produzione locale; l'intensificazione dei rapporti e della commercializzazione intercooperativa; la riorganizzazione degli uffici e il riassetto della situazione finanziaria. “A fondamento del programma – concluse Giordani – è stata posta la necessità di rielaborare la struttura istituzionale del rapporto fra Cooperative e SAIT, nella piena consapevolezza che occorre finalmente chiudere la fase della precarietà e della improvvisazione”.

Un compito arduo per il nuovo consiglio di amministrazione, in una situazione economica decisamente critica, tanto che **il presidente-direttore Giordani all'assemblea del giugno 1983 presentò una perdita di gestione di £ 2.718 milioni**, di cui l'84% dovuto al settore dettaglio e all'ingrosso extra-alimentare, mentre l'altro 16% diviso circa a metà fra i rimanenti settori dell'ingrosso alimentare e dei carburanti (Agip).

Gli oneri finanziari gravavano pesantemente sulla gestione per £ 2.343 milioni con un'incidenza del 2,8%, mentre anche le spese generali aumentavano con un'incidenza percentuale sulle vendite del 3,1%. Giordani definì la “situazione assolutamente anormale ed inaccettabile, che denota anche una facilità alla spesa e un grado di deresponsabilizzazione interna che, o si riesce a correggere, o porterà inevitabilmente ad altre più gravi conseguenze”. Perciò il consiglio di amministrazione deliberò di: **separare l'attività di ingrosso dal dettaglio**; pervenire ad un **ridimensionamento degli organici** per aumentare adeguatamente la produttività del lavoro; riesaminare il **ruolo dei viaggiatori**; impegnarsi in un **programma di investimenti** prioritariamente nel magazzino di via Maccani e nel settore dell'extralimentare; prevedere delle **alienazioni patrimoniali**; accendere nuovi **mutui** a lungo termine a tasso agevolato.

Misure non ritenute sufficienti dalla Famiglia cooperativa di S. Giovanni di Fassa, una delle più grandi, che uscì dal Consorzio, seguita da altre.

I PRIMI RISULTATI DELLA CURA

All'Assemblea di maggio 1984, i risultati ottenuti dalla pesante azione di risanamento e di rinnovamento, che implicò ‘lo sfolto drastico degli organici’, una consistente diminuzione delle spese e un netto miglioramento dei margini operativi, **ridussero la perdita a bilancio a £ 162 milioni.**

Un cambiamento significativo della politica aziendale fu il ricorso al contributo consortile da versare al Consorzio, fissato di anno in anno, e la fatturazione delle merci al prezzo di costo.

Considerando i dati dei vari settori si può desumere che mentre i risultati dell'ingrosso segnavano un saldo positivo di £ 1.027 milioni, il dettaglio perdeva 642 milioni e l'extralimentare 273 milioni. D'altro canto, il considerevole miglioramento della posizione finanziaria (gli interessi passivi calarono da £ 2.343 milioni del 1982 a 1.755 milioni del 1983) era da attribuirsi sia al progressivo spostamento dell'indebitamento a breve dal sistema bancario ai fornitori, con il dilazionamento dei tempi di pagamento, ma pure alla "cessione della partecipazione al capitale sociale della Banca di Trento e Bolzano".

Gli investimenti previsti per la sistemazione e la razionalizzazione del magazzino di via Maccani, con la costruzione di un C+C extra alimentare sullo stesso fronte del magazzino e con la realizzazione degli uffici nell'ambito dello stesso magazzino, superavano i 7 miliardi, reperibili sia con l'alienazione dell'immobile di proprietà in via Segantini sia con l'assunzione di un nuovo mutuo a lungo termine a tasso agevolato.

Il presidente-direttore attribuì i miglioramenti anche ad "una più diffusa consapevolezza della rilevanza dei comportamenti individuali rispetto alle risultanze dell'attività aziendale in termini di efficienza e di equilibrio economico".

TORNA L'UTILE

La pesante cura cominciò a dare i suoi frutti e il SAIT ritrovò l'equilibrio tra costi e ricavi, tornando in utile di £ 366 milioni nel 1985 e di 57 milioni nel 1986. Il fatturato aumentò, in termini reali, del 7%, mentre il contributo consortile passò da £ 2.592 milioni del 1984, a 4.026 milioni '85 e a 4.354 milioni del 1986.

Alle positive risultanze sul piano economico non seguirono quelle sul piano finanziario: i crediti verso la clientela (per la gran parte Famiglie cooperative proprietarie) si dilatarono sensibilmente, anche per l'intervento del fondo di solidarietà e di conseguenza aumentavano anche gli interessi passivi a breve verso le banche, che superarono i 2.120 milioni di Lire.

La visione di più ampia prospettiva, stando al presidente-direttore, comportò: "**- l'assunzione in temporanea locazione dell'azienda commerciale s.p.a. Chesani**; -la costituzione della s.p.a. Iniziative Commerciali [I.C.] per la gestione dell'azienda Chesani; -il trasferimento al SAIT del ramo ingrosso della Chesani, in previsione della costruzione del C+C extralimentare; -l'acquisto di un immobile da parte della I. C. da adibire ad attività commerciale a Rovereto; -la rilevazione da parte della predetta società dell'azienda **Malfer in Rovereto**; -la realizzazione a **Riva del Garda del Liberty Center**, centro commerciale multi specializzato extralimentare; -la **costituzione della società a r. l. Liberty** per la gestione di piccole unità di vendita nel settore abbigliamento casual e della ristorazione; -l'avvio delle iniziative per la realizzazione di un **panificio cooperativo comprensoriale**; -il **subingresso alla cooperativa Basso Sarca** nella gestione del supermercato; -la realizzazione di 3 special SAIT e di 3 Carrera Point...".

L'attuazione del programma doveva comportare un aumento delle dimensioni aziendali e permettere di "impostare una politica per una più incisiva presenza della cooperazione di consumo in alcuni centri capoluogo di comprensorio, ad evitare che tali posizioni siano monopolizzate da altre presenze".

Si apportarono alcune lievi modifiche allo Statuto per la nomina del vicepresidente da parte del Consiglio d'amministrazione, con l'integrazione che fosse il presidente a proporre il nome e prevedendo che per la validità delle delibere del Comitato esecutivo fosse necessaria la presenza di almeno 4 membri.

Conclusasi la vendita dell'immobile di via Segantini (per £ 3.392 milioni) e dell'immobile di Cognola (per £ 57 milioni) e avviati consistenti investimenti (Liberty Gross per £ 1.897 milioni, l'immobile a Vermiglio per 451 milioni, il magazzino di via Maccani per 102 milioni), il SAIT accese, per ridurre l'esposizione a breve, due mutui: uno di £ 6 miliardi, agevolato dalla legge prov. 46/83, presso la BNL, e l'altro di £ 2,5 miliardi, con la Cassa Centrale delle Casse Rurali, assistito dai benefici della legge prov. n. 40.

Le vendite aumentarono del 5 % rispetto alla svalutazione monetaria, con un considerevole incremento del margine lordo, dovuto però in gran parte all'ingrosso alimentare, mentre permanevano in difficoltà l'extralimentare (malgrado i miglioramenti con l'apertura del Liberty Gross), il settore carni e soprattutto il dettaglio (perdite per £ 850 milioni); l'utile netto di gestione fu di £ 3.391 milioni, ma con una plusvalenza patrimoniale di £ 4.226 milioni. La collegata 'Iniziative Commerciali' coprì le perdite Chesani e partecipò all'aumento del capitale sociale con la sottoscrizione di £ 1 miliardo.

IL CONSOLIDAMENTO

Nel maggio 1987 si poteva quindi parlare, secondo Giordani, di anno di consolidamento e di "riaffermazione del ruolo insostituibile della centrale di acquisti rispetto a cooperative di base caratterizzate principalmente dall'esiguità delle dimensioni [...] e del superamento delle sacche di inefficienza che avevano caratterizzato la situazione del passato, della graduale riqualificazione di un'immagine aziendale che avvenimenti e difficoltà del passato avevano contribuito a sbiadire". Nel C.d.a. entrarono i giovani Maurizio Rossini di Pinzolo e Fabio Demattè di Rovereto; caposindaco diventò il dott. Sergio Matuella.

Nel biennio 1988-'89 le vendite in termini reali, al netto dell'inflazione, aumentarono del 7,5%. Il dettaglio chiuse, però, ancora in perdita (£ 629 milioni nel '88 e £ 1.201 milioni nel '89) assieme al reparto carni e al panificio di Tione, mentre l'ingrosso in espansione e in attivo, come il settore alimentare e il Liberty Gross. Invece, forti perdite di gestione investirono la controllata Iniziative Commerciali (- £ 1.540 milioni) che azzerò il capitale sociale. Sul piano dell'assetto e dello sviluppo industriale fu alienato l'immobile di Laivez, venduto alla Cassa di Risparmio di Bolzano per £ 795 milioni, e l'immobile della Iniziative Commerciali a Rovereto; al contempo furono rilevate alcune aziende commerciali nell'area di Arco e di Riva, in particolare nel settore catering, si realizzò la nuova sede del supermercato di Borgo, si assunsero partecipazioni azionarie nella soc. ATR Furniture Company, si acquistarono gli immobili per la sede del supermercato di Madonna Bianca e del supermercato di viale Trento a

Rovereto, si rilevò la Famiglia cooperativa di Vezzano e si rilanciò la **qualificazione delle aziende SAIT in Alto Adige/Südtirol**.

I crediti verso la clientela raggiunsero i £ 17 miliardi, **l'utile netto calò da £ 868 milioni del 1988 a £ 477 milioni del 1989**, mentre il contributo consortile aumentò a £ 5.259 milioni.

I RISULTATI NEGATIVI DEL DETTAGLIO

Il problema che sempre più assillava il presidente riguardava il dettaglio con i suoi risultati negativi e cercò la soluzione in: “contenimento del costo del personale, organizzazione del lavoro, formazione dei ricarichi e controllo dei margini, centralizzazione dei rifornimenti, sostegno pubblicitario dell'immagine. Va tuttavia ribadito che la parte prevalente dei problemi dal settore trova origine dal fatto oggettivo della **insufficiente dimensione fisica dei punti vendita** che determina un livello dei costi difficilmente compatibile con margini che devono porsi in linea con **organizzazioni concorrenti impostate prevalentemente su strutture più grandi**”.

Un altro punto di sofferenza, per la verità per tutte le cooperative, era quello della scarsa capitalizzazione, per cui si trovavano nella condizione di dover sostenere i programmi di sviluppo con finanziamenti esterni. “Il SAIT più di altre aziende soffre la pesantezza di tale situazione. L'enorme sproporzione fra capitale proprio e fatturato (il rapporto è di 1 a 100)... la ricorrente tendenza di alcune cooperative a scaricare sul SAIT i loro problemi finanziari, determinano una condizione operativa assai difficile... **Difendere una quota di mercato che supera il 35%... non sarà agevole**”. Il presidente Giordani fu riconfermato a larghissima maggioranza, benché annunciasse la decisione di presentarsi alle imminenti elezioni regionali.

Egli aprì l'Assemblea generale del giugno 1990 dichiarando l'aumento del fatturato in virtù di nuove acquisizioni, anche se il settore del dettaglio perdeva 2.494 milioni di Lire.

Giordani affermò che: “Il punto debole della gestione aziendale nel suo insieme continua ad essere rappresentato dal settore del dettaglio nel quale problemi di carattere finanziario, problemi strutturali, problemi organizzativi, problemi di avviamento dell'attività, problemi di professionalità, concorrenza della grande distribuzione e della distribuzione organizzata, continuano ad essere ostacoli decisivi sulla strada del riequilibrio economico del settore”.

La controllata ‘Iniziativa Commerciali-Chesani’, con l'azzeramento del capitale sociale a seguito di risultati molto negativi (da meno £ 402 milioni del 1986 a meno £ 1.888 milioni del 1988), fu trasferita in gestione diretta del SAIT e il numero dei dipendenti raggiunse le 562 unità, con un conseguente incremento del costo del personale; gli interessi passivi e le spese bancarie raggiunsero i 3870 milioni di Lire.

Nonostante le plusvalenze patrimoniali derivanti dalla vendita di alcuni immobili e delle aziende in Alto Adige/Südtirol, per un importo di 2.022. milioni di Lire, **le perdite di bilancio sommarono a £ 1.730 milioni**. Per ridurre le esposizioni, furono contratti nuovi mutui per circa £ 7,5 miliardi.

LA SEPARAZIONE DELLE ATTIVITÀ DEL DETTAGLIO

Agli inizi di dicembre fu convocata un'assemblea con all'ordine del giorno la "separazione delle attività del dettaglio".

Il presidente Giordani, ricordò che il tema fu già affrontato nel 1982, poi nel 1985 con la costituzione della società cooperativa 'SpecialSAIT', che durò un anno.

I rappresentanti della valle di Fiemme e Fassa insistettero sull'attivazione di una nuova società, mentre alcuni presidenti della Valsugana dichiararono "noi non ci troviamo con questa proposta, che tecnicamente può essere ineccepibile, ma che non dà una risposta alle motivazioni per cui si è avviato questo discorso... la nostra contrarietà al fatto che amministratori di questa eventuale nuova società siano gli stessi che amministrano il SAIT"; ed altri, come il presidente di Caldonazzo, chiesero al SAIT di tornare alle origini: "sia cioè il fornitore di merci e servizi alle cooperative socie e non il gestore di negozi"; altri puntarono il dito "sulla assurdità di suddividere una Società in due e cioè separare il dettaglio dall'ingrosso... in quanto non sarebbe che aggiungere costi a quelli già esistenti ed indebolire il SAIT". Quindi il presidente soprassedette.

Il biennio successivo registrò un miglioramento dei risultati d'esercizio grazie all'incremento del contributo consortile, che raggiunse i 5.973 milioni di Lire, al contenimento delle spese, alle dimissioni dei punti vendita dell'Alto Adige/Südtirol, dell'attività del Chesani di Rovereto e del Centro Carni, "ai miglioramenti gestionali delle aziende Raggi (Riva), del Chesani di Trento e del Liberty Center, ormai vicini all'equilibrio economico".

Il 1991 si chiuse con un utile di £ 1.297 milioni e il 1992 con un utile di £ 2.385 milioni. Il Collegio sindacale rinnovò il pressante invito affinché il Consiglio di amministrazione, con il concorso attivo della Federazione, affrontasse **il problema della sottocapitalizzazione** "noto da tempo".

Permaneva il **tasto dolente del dettaglio**, tanto da suggerire che: "il Consorzio nelle valli lasci la mano alle famiglie cooperative quando queste si faranno avanti... che però il dettaglio del SAIT, nel contempo, debba rafforzarsi in città".

Il dettaglio alimentare mostrava sì delle plusvalenze consistenti (£ 816 milioni), ma il 'dettaglio extra', Chesani + Liberty Center, perdeva £ 1.289 milioni. Gli oneri finanziari si dilatarono a più di 3,5 miliardi di Lire, così come i crediti verso la clientela a quasi 22 miliardi.

Il Fondo di solidarietà stava sempre più espandendosi "in maniera e misura tali – secondo il collegio sindacale – da ritenersi meritevole di verifica e riconsiderazione"; infatti gli impegni in c/c 1992 sfioravano i 900 milioni di Lire.

Si avviò poi **"la nuova regolamentazione dei rapporti commerciali con le cooperative associate"**, ripristinando il metodo tradizionale del margine commisurato agli acquisti.

Il giovane vicepresidente Rossini rassegnò le dimissioni perché mancava "il giusto rapporto fra responsabilità affidategli e la possibilità di poterle esercitare".

Il presidente-direttore Giordani fu riconfermato per altri 3 anni, ma allo scrutinio comparvero diverse schede bianche.

NOVEMBRE 1992: ASSEMBLEA AL CINEMA MODENA

Nel novembre del 1992 si tenne al cinema Modena un'affollata assemblea per rivotare la **separazione dell'attività del dettaglio da quella dell'ingrosso e l'elezione del nuovo presidente**, dato che nel settembre Giordani era stato eletto presidente del Consiglio della Provincia autonoma di Trento.

A seguito di un acceso dibattito sul mantenimento del dettaglio nell'ambito del SAIT, la votazione assegnò 94 voti favorevoli, 19 contrari e 14 astenuti.

La volontà dell'assemblea era stata ancora una volta chiara.

A conclusione del suo mandato al SAIT Giordani ricordò come fossero stati “dieci anni di lavoro intenso, in una condizione di partenza tutt'altro che agevole, per le incomprensioni diffuse nel movimento e per l'oggettiva difficoltà di una situazione aziendale che prospetta problemi per i quali elemento comune è l'urgenza e la necessità di trovare una soluzione che non sacrificasse una visione di medio e lungo periodo [...], in una visione che ne valorizzasse compiutamente le dimensioni aziendali, oltre alla pura e prevalente funzione consortile”.

FIORINI ELETTO PRESIDENTE

Il comitato presieduto dal dott. Pierluigi Angeli propose la candidatura unica del dott. Giorgio Fiorini di Rovereto, già direttore del Consorzio ACLI Casa e da dieci anni presidente di Cooperfidi, che fu eletto a stragrande maggioranza.

Il nuovo presidente si trovò alle prese con la modifica dello Statuto per adeguarlo alle nuove normative intervenute con la legge nazionale 59/'92 che consentiva di “attivare le nuove forme di reperimento di mezzi propri”, tramite azioni di partecipazione di soci sovventori.

Anche se aumentavano le vendite, il settore del dettaglio, in particolare extralimentare, peggiorò ulteriormente, registrando un bilancio negativo per £ 1,5 miliardi, ma pure quello alimentare perse oltre £ 2,5 miliardi.

Per il neoeletto Fiorini: “occorre urgentemente affrontare quelle situazioni da tempo individuate e che da sole determinano il risultato negativo del reparto: il 3C di Mezzolombardo ha prodotto mezzo miliardo di perdita, i punti vendita di piccolissime dimensioni (Patone, Torbole, Calavino oltre ai già dismessi Vervò e Cadine) ne hanno prodotti altri 300 [milioni]”. Gli oneri finanziari superavano i 3,5 miliardi, per cui gli utili a fine anno, pur sostenuti da plusvalenze patrimoniali e da contributi pubblici, si assottigliarono notevolmente (da £ 832 milioni del 1993 a £ 178 milioni del 1994).

NOVEMBRE 1993: ACCORDO CON COOP ITALIA

Le dichiarazioni del presidente Fiorini annunciarono l'inizio di un nuovo corso: “Noi crediamo che di fronte alla prospettiva di aperture sovraprovinciali non si debba essere titubanti: **la politica delle alleanze è una via che non conosce alternative**”. Per questo, **proseguì, “dobbiamo oggi guardare anche al sistema delle COOP, presente nelle regioni vicine e tecnologicamente forte, pur salvaguardando la nostra specificità”**, e chiese di abbandonare divisioni ideologiche ormai superate, anche se si prospettasse il rischio, stando a Rinaldo Azzetti, di un “abbraccio dell'orso”

Nel novembre 1993 il SAIT siglò un accordo con COOP Italia, con la specifica del presidente Fiorini che: “abbiamo aderito ad un consorzio a carattere volontario

al quale possiamo rimanere agganciati in relazione alla bontà dei servizi e delle forniture, piuttosto che a vincoli giuridici [...] nessuna ‘attrazione fatale’ comunque: Coop Italia non rappresenta per noi né una via senza ritorno né una svendita [...]. **COOP non è solo una scelta di convenienza, è una scelta di prospettiva”.**

UN PIANO PER LE FUSIONI

Nello stesso momento, a seguito di una conferenza programmatica della cooperazione di consumo organizzata dalla Federazione, **si avviò un piano per le fusioni, atto a recuperare efficienza e competitività e superare i campanilismi.** Ma fra i dirigenti di molte Famiglie cooperative aleggiava un forte malcontento sia per il pericoloso incancrenirsi delle perdite del dettaglio SAIT, perdite che pesavano direttamente sui propri bilanci, sia per la sua scarsa competitività: il Consorzio era appesantito da costi troppo elevati. Si levarono più voci per richiedere un profondo rinnovamento organizzativo e dirigenziale che sfociarono in un documento fortemente critico, sottoscritto da 85 Famiglie cooperative, in cui si paventavano le dimissioni del presidente e del direttore Guerrino Beccari.

Dopo una lunga discussione, il presidente chiese la votazione sulla fiducia da esprimersi per voto segreto. Con 375 voti a favore, 352 contrari e 10 schede bianche l’assemblea riconfermò la fiducia al dott. Fiorini. L’amara conseguenza fu l’uscita dal SAIT di tre importanti Famiglie cooperative.

L’AZIONE DI RISANAMENTO

Nel biennio 1995-’96 si avviò un’ incisiva azione di risanamento con: il passaggio della gestione Chesani a una ditta di abbigliamento tirolese vi fu una considerevole riduzione di personale; la vendita del 3C di Mezzolombardo e la cessione a Rovereto di una licenza di notevole valore assicurò una plusvalenza patrimoniale di oltre 1.200 milioni di Lire.

Segnali di miglioramento si intravedevano nel settore del dettaglio, anche se rimaneva negativo a causa delle perdite dell’extralimentare. Gli oneri finanziari calarono sensibilmente e gli utili cominciarono ad avere un’apprezzabile consistenza: 2.025 milioni di Lire nel 1994 e 3.326 milioni nel 1995.

Gli accordi con COOP Italia si stavano rivelando vantaggiosi: contratti di fornitura più convenienti, introduzione di prodotti a marchio COOP con maggior margine, ampia visibilità dovuta all’immagine di un leader di mercato e contrattistica più favorevole. “Ma al di là del puro dato economico – sostenne Fiorini –, questa scelta di campo ha favorito scambi di esperienze e di conoscenze; ha aperto nuovi orizzonti, mettendoci in contatto con una nuova, stimolante logica organizzativa; ha migliorato la percezione della cooperazione di consumo da parte della clientela”.

COOPERARE PER COMPETERE

Il motto era diventato “cooperare per competere”. Per il presidente bisognava insistere sulla necessità di fare sistema, valorizzando forme diverse di inter-cooperazione, e di puntare sui servizi a rete per coinvolgere tutte le cooperative. In

previsione si mise la costituzione di una società immobiliare Coopersviluppo, con il compito di effettuare investimenti per poi affittare gli immobili alle cooperative in locazione o in leasing.

Il 1996 si chiuse con un bilancio molto positivo, di 5.537 milioni di Lire, infondendo ottimismo. Aumentavano sia le vendite che il patrimonio netto, gli oneri finanziari ebbero un drastico ridimensionamento, **il dettaglio finalmente mostrò il segno più, pur permanendo l'extralimentare debole.**

Gli indicatori di gestione fecero dire a Fiorini: “Se la cooperazione deve farsi sistema, tradurre le proprie ambiguità in strategia, recuperare identità e valorizzare la risorsa umana, ebbene noi crediamo che il SAIT si sia posto esattamente su questi binari [...]. Il SAIT non è più il gigante affaticato, ma un'azienda completamente rimessa in salute, che genera utili ed è pronta ad affrontare una nuova fase di crescita. Cinque anni fa un insieme di circostanze sfavorevoli avevano gravemente compromesso la solidità del Consorzio. Non era facile scorgere la luce alla fine del tunnel; si pensava già più o meno apertamente, a soluzioni da ultima spiaggia, quali l'abbandono del dettaglio, un comparto tanto nevralgico quanto delicato nella nostra storia [...]. Abbiamo usato le forbici per tagliare costi e rami secchi. Ma non abbiamo usato il demolitore, che pure non pochi negli anni più difficili sollecitavano”.

AZIENDA UNICA VIRTUALE

Ai buoni risultati del consorzio si accompagnò pure l'andamento positivo delle Cooperative associate. L'accordo e i contratti con la COOP sostennero la crescita, offrendo un tangibile impulso alle vendite e dando uno stimolo a logiche organizzative innovative. Per il presidente: “Strategie di rete e di joint rappresentano passaggi obbligati per conseguire la massa critica indispensabile a misurarsi sul mercato globale”. **L'ambizione era quella di arrivare a una 'Azienda unica virtuale'.** L'idea, nata come progetto informatico, puntava a coinvolgere l'intera organizzazione e aveva come finalità quella di eliminare le distanze tra SAIT e cooperative associate. Una azienda unica e virtuale senza però rinunciare all'autonomia e all'identità delle associate, tanto che Fiorini ribadì: “Il SAIT non deve inglobare nessuno, ma costruire invece un'unica rete, dove una moltitudine di piccoli nodi autonomi ed equidistanti, uniti da una fitta trama, divengono un efficace strumento di cattura dell'utente. Il Consorzio non va dunque concepito come uno snodo al centro, ma come una sottile trama di collegamento fra una pluralità di vivaci autonomie. In questo senso l'unicità è solamente virtuale perché non soffoca la soggettività di ciascun componente del sistema”. **Perciò fu costituita la Famiglia cooperativa Atesina,** sia per permettere di ordinare la spesa *on-line* sia per raccogliere nuovi soci nelle due città maggiori e gestire i supermercati in città con l'apporto determinante delle Famiglie cooperative della valle. Perciò fu aperto il Superstore, un ipermercato in società paritaria con COOP NordEst; a Trento Sviluppo fu affidata la responsabilità commerciale, come “struttura di tutta la cooperazione di consumo, in modo da coinvolgere un'ampia base sociale e acquisire la forza e il know-how necessario”.

Benché i bilanci dessero ragione al presidente (5.841 milioni di Lire di utili nel 1997 e 4.985 milioni nel 1998), nacquero comunque alcuni contrasti in Consiglio di amministrazione. In discussione l'incapacità del presidente di mediare, dote che il consiglio riteneva indispensabile per un Consorzio come il SAIT. Nel 1998 la candidatura alternativa non ottenne la maggioranza (364 voti contro 310) e il dott. Giorgio Fiorini fu riconfermato presidente per altri 3 anni.

I PRIMI CENTO ANNI

Pur con queste turbolenze interne, il SAIT rivelava una notevole vitalità: "Cent'anni... e non li dimostra". Nuove sfide lo attendevano: la nascita e l'operatività di Trento Sviluppo e di Coopersviluppo, nell'ambito dell'accordo con COOP-Italia, e nel processo di inter-cooperazione trentina. Come ricorda lo storico Fabio Giacomoni, presidente della Famiglia cooperativa di Gardolo, l'idea dell'Azienda unica virtuale, ancorata all'ambito provinciale, stava prendendo "crescente coscienza e concretezza, come una rete nella quale ogni nodo poteva trarre solidarietà e forza dalla robustezza dell'insieme per affrontare le dure leggi del mercato senza frontiere; un sistema che i fondatori del SAIT, Cooperativa delle Cooperative, avevano capito cento anni fa, nel quale la piccola impresa può ridurre al minimo il differenziale competitivo rispetto alla grande azienda".

Bibliografia di base

- Belzoni, Arnaldo, *La cooperazione nel Trentino. Il Sindacato agricolo industriale nel quarantennio della sua fondazione*, Trento, 1943.
- Giacomoni, Fabio, *La Cooperazione del Trentino dalle origini al Partito Popolare di A. Degasperi*, Trento, Panorama, 1980.
- Giacomoni, F., *Potere clericale e movimenti popolari nel Trentino 1906-'15*, Trento, Panorama, 1985.
- Giacomoni, Fabio - Tommasi, Renzo, *100 anni di storia del SAIT: una storia del Trentino*, Trento, 1999^a.
- Giacomoni, F. - Tommasi, R., *Le radici della cooperazione di consumo trentina: 100 personaggi per 100 anni S.A.I.T.*, Trento, SAIT, 1999^b.
- Giacomoni, F. - Tommasi, R., *Dall'ASAR al Los von Trient. "La Regione si chiama Odorizzi": gli anni dell'egemonia democristiana 1948-1960*, Trento, Temi, 2002.
- Giacomoni, F. - Tommasi, R. (a cura di), *Principi e finalità della cooperazione trentina: da don Guetti al Superstore*, Atti del convegno tenutosi a Trento il 9 novembre 2002, Trento, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige.
- Giacomoni, F., *Tre esperienze cooperative: Trento – Reggio E. – Bolzano. Come crescere senza perdere l'anima! Convergenze parallele tra cooperazione "bianca" e "rossa"*, Trento, P.A.T., 2008.
- Lanzerotti, Emanuele, *Ricordi di propaganda cooperativa nel Trentino*, Genova, 1921.
- Leonardi, Andrea, *La Federazione dei consorzi cooperativi dalle origini alla I Guerra Mondiale (1895-1914)*, Trento, FrancoAngeli, 1982.
- Leonardi, A., *Per una storia della cooperazione*, Milano, FrancoAngeli, 1982.
- Meriggi, Maria Grazia, *Cooperazione e mutualismo: esperienze di integrazione e conflitto sociale in Europa fra Ottocento e Novecento*, Milano, FrancoAngeli, 2005.
- p.te Lorenzo Guetti Curato, *Statistica dell'emigrazione americana del Trentino dal 1870 in poi, compilata da un curato di campagna*, Trento, 1888, rist. anast. a cura della Federazione trentina della Cooperazione, Trento, Nuove Arti Grafiche [2008].
- Palla, Konrad, *100 Jahre Raiffeisenkassen in Südtirol*, Bozen, 1989.

- Pantaleoni, Maffeo, *Esame critico dei principi teorici della cooperazione*, “Giornale degli Economisti”, marzo, aprile, maggio 1898.
- Piccinini, Umberto, *La storia della cooperazione trentina*, Trento, Artigianelli, 1960.
- Tommasi, Renzo (a cura di), *Odorizzi e la sua Regione*, Trento, Regione Trentino-Alto Adige, 2003.
- Tommasi, R., *Don Giovanni Battista Panizza cooperatore trentino*, Trento, P.A.T. (Centro duplicazioni), 2008.
- Tommasi, R., *La vita e le opere dell’apostolo e del cooperatore mons. Giacomo Regensburger (1864-1948)*, Trento, Nuove Arti Grafiche Tridentum, 2013.
- Tommasi, R., *Maurizio Monti (1911-1983), tra azione cooperativa e impegno politico*, in A. Leonardi (a cura di), *Maurizio Monti cooperatore e amministratore*, Rovereto (TN), 2007, pp. 59-79.
- Zamagni, Stefano e Vera, *La cooperazione. Tra mercato e democrazia economica*, Bologna, il Mulino, 2008.