

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale  
in *Engineering & Management***

Tesi di Laurea Magistrale

***“Riassetto strategico e operativo di  
un’impresa italiana nel settore  
agroalimentare”***



**Relatore**

Prof. Paolo Neirotti

**Candidato**

Valerio Bartolini

Dicembre 2018

## ***Indice***

Introduzione	3
Capitolo 1 – Analisi del settore agroalimentare italiano	5
1.1 – <i>Industry environment</i>	5
1.2 – I fattori critici di successo	10
1.3 – Gli indici di redditività del settore agricolo	12
1.4 – Le produzioni del settore	14
Capitolo 2 – Analisi di bilancio	17
2.1 – Stato patrimoniale	18
2.2 – Conto economico	18
2.3 – Analisi della solidità finanziaria	19
2.4 – Analisi della redditività	23
2.5 – La composizione del debito a lungo termine verso le banche	25
Capitolo 3 – Analisi strategica	27
3.1 – La struttura organizzativa e operativa	27
3.2 – Analisi di redditività operativa delle divisioni aziendali	29
3.3 – <i>SWOT Analysis</i> dell’azienda	36
Capitolo 4 – Definizione della nuova strategia	41
4.1 – Definizione dei <i>target</i> strategici	41
4.2 – <i>Executive summary</i>	44
Capitolo 5 – Piano di produzione	52
5.1 – La produzione zootecnica	52
5.2 – La produzione agricola	59
Capitolo 6 – Modello organizzativo	66
6.1 – La struttura operativa	66
6.2 – Nuove pratiche gestionali	68
Capitolo 7 – Investimento e finanziamento	74
7.1 – L’investimento iniziale	74
7.2 – Valutazione dei rendimenti dell’investimento	76

7.3 – L'ipotesi di finanziamento	84
Capitolo 8 – Conclusioni finali	88
8.1 – Fatturato e modello organizzativo	88
8.2 – Il conseguimento degli obiettivi strategici	90
8.3 – Redditività per i soci	92
Conclusione	94
Fonti di dati e informazioni	95
Appendice – Bilanci d'esercizio	96

## ***Introduzione***

Questo documento consiste nella definizione di un nuovo assetto strategico, in termini organizzativi e produttivi, di una piccola *società agricola* italiana a conduzione familiare che opera da oltre 30 anni nel settore produttivo agroalimentare certificato *biologico*. L'azienda in questione, *3A S.A.S.*, consiste di due unità produttive, agricola e zootecnica, e di una divisione agrituristica, tutte condotte su superfici e stabilimenti di proprietà aziendale ad eccezione di alcuni terreni *pascolivi* utilizzati nell'allevamento di bovini da carne. Al *network* aziendale si aggiunge una *cooperativa* a carattere commerciale (non trattata nello sviluppo di questo documento) di proprietà dei medesimi soci, che consiste in un *punto vendita macelleria* e che acquista e commercializza parte della produzione di *3A*.

Negli ultimi dieci anni, dopo la crisi economica del 2007, l'azienda ha vissuto periodi burrascosi andando incontro ad investimenti non remunerativi, gravi crisi di liquidità e incrementando la voce dei debiti a bilancio. Conseguenza e concausa di ciò, l'azienda ha subito un forte calo del fatturato di vendita in entrambe le unità produttive e, se si continuasse in questa direzione, la condizione potrebbe rivelarsi irreversibile nel giro di pochi anni.

Da tale situazione nasce l'idea di questo progetto, il quale è volto a ricomporre il *framework* produttivo e amministrativo dell'impresa e indirizzarlo verso dinamiche sostenibili che, al netto delle imprevedibilità della materia, assicurino una conduzione lineare e costante negli anni a venire.

Dopo una panoramica introduttiva del settore agroalimentare italiano e del territorio in cui *3A* è inserita, il documento prosegue con un'analisi *as-is* dell'impresa che comprende elaborazioni di dati di bilancio e uno studio più approfondito delle situazioni operative.

Una volta compresa la condizione attuale nel suo complesso, si procede con la definizione della nuova strategia e degli obiettivi da conseguire necessari a vedere risollevato lo stato di salute dell'azienda. Da qui si prosegue attraverso lo sviluppo di un piano esecutivo per il conseguimento dei *target* strategici.

Terminata la fase di elaborazione strategica, si passa alle fasi tattiche e implementative attraverso la programmazione e l'analisi di un nuovo piano di produzione e di rilancio degli *asset* strategici, seguito dalla definizione di un nuovo modello organizzativo, che sebbene non rivoluzionario, potrà e dovrà garantire una svolta nel *modus operandi* amministrativo e gestionale.

Il documento si conclude con la valutazione di fattibilità e concretezza dell'investimento volto ad attuare i punti di cui sopra e con la presentazione e lo studio di un'ipotesi di finanziamento reale a cui i vertici aziendali stanno lavorando da mesi.

Tutte le pagine di questo progetto senza dubbio rappresentano il capitolo conclusivo di un lungo percorso accademico, ma, ancor più di questo, vogliono essere un ringraziamento verso chi questo percorso lo ha reso possibile.

# Capitolo 1 – Analisi del settore agroalimentare italiano

## Obiettivi del capitolo

Con questo capitolo iniziale si affronta un'analisi del settore agricolo e zootecnico a livello nazionale e locale. Dopo un primo paragrafo relativo all'*environment* in cui la *società agricola* oggetto del documento opera, si procede con un'indagine sui fattori critici di successo e sugli indici di redditività del settore. Il capitolo si conclude con un'analisi della produzione nell'*industry*.

## 1.1 – *Industry environment*

Secondo i dati pubblicati dall'*Eurostat* nel 2017, i suoi 52,9 miliardi di fatturato agricolo pongono l'Italia al secondo posto tra le potenze d'Europa, dietro solamente alla Francia che occupa il primo posto con 70 miliardi e un gradino sopra alla Germania che si presenta con 51,2 miliardi. Mentre, secondo *Istat*, risalta al vertice se si prende in considerazione il valore aggiunto, ovvero quanto, fattori come capitale e lavoro, accrescono il valore di beni primari, come le superfici agricole utilizzate, nel corso della filiera, dalla produzione alla distribuzione. Infatti, facendo valere ben 30 miliardi di euro di valore aggiunto in materia agricola, l'Italia è il primo paese dell'Unione Europea. Inoltre, in aggiunta agli ottimi piazzamenti presentati fin qui, l'Italia può vantare un immenso patrimonio gastronomico e culturale di certificazioni alimentari: 291 specialità *Dop/Igp* oltre 450 vini *Doc/Docg*. Ad accrescere il conto positivo, 60 mila aziende biologiche e oltre 4 mila prodotti alimentari censiti.<sup>1</sup>

Tuttavia, secondo l'opinione del presidente di *Confagricoltura Lombardia* Antonio Boselli l'Italia dovrebbe fare di più soprattutto sul campo della ricerca, come riporta *businesspeople.it*. «Da 20 anni a questa parte l'innovazione vera non è più roba nostra. E non stiamo parlando solo di *Ogm* ma anche di ricerca genetica classica, sia nelle produzioni vegetali che zootecniche. Su queste ultime in particolare, paghiamo lo stato disastroso in cui versa la rappresentanza di settore degli allevatori e il fatto che abbia passato gli ultimi due decenni a difendere il monopolio nell'ambito della gestione degli albi genealogici di

---

<sup>1</sup> Le informazioni e i dati sono tratti dall'articolo del 27 marzo 2018 "Agricoltura: a rischio il ruolo di primo piano dell'Italia" pubblicato su *businesspeople.it*.

specie, perdendo di vista altre priorità, come l'introduzione in azienda di innovazione tecnica, gestionale e genetica. Tutto questo ci rende oggi del tutto dipendenti da quanto viene fatto all'estero».<sup>1</sup>

Non solo, se da un lato si continuano ad esaltare i traguardi dell'*export* di imprenditori capaci di produrre enormi profitti dai capitali investiti, dall'altro abbiamo la crisi della *PMI* zootecnica intrappolata nel vortice intensivo di più produzione, più investimenti, crescita dei costi, dipendenza dai prezzi di mercato e aumento dei debiti.

In realtà, la *PMI* italiana resta la spina dorsale del sistema agroalimentare della penisola, nonostante la competizione sfavorevole con il modello agricolo industriale.

Tabella.1.1 - Numeri e dimensioni delle aziende agricole italiane<sup>1</sup>

	Numero	Superficie agricola lavorata Italia [ha]	Superficie agricola lavorata Francia [ha]	Superficie agricola lavorata Germania [ha]	Dimensione media Italia	Dimensione media Francia/Germania
Aziende agricole in Italia	1.600.000	13 mln	27,7 mln	17 mln	7,90 ha	57,00 ha

“Negli ultimi vent'anni, l'agricoltura italiana è cambiata molto. Sono morte centinaia di migliaia di aziende, alcune spinte fuori mercato dalla concorrenza straniera, altre perché chi le ha ereditate ha preferito vendere. Quelle rimaste sono diventate un po' più grandi, ma non abbastanza. Con l'eccezione del settore vitivinicolo, in questo campo non sempre piccolo è bello. Non è un caso che siano le 397 mila aziende del Nord Italia, un quarto del totale e di dimensioni maggiori rispetto alla media, a fare il 52% del valore della nostra produzione.”<sup>1</sup>

In questa lotta per la sopravvivenza assumono valore i mercati locali e la vendita diretta attraverso piccoli punti vendita aziendali, per poter accorciare la filiera che generalmente è composta da attori molto grandi della *GDO* i quali sono gli stessi a rilegarsi la percentuale più grande del valore creato. Il piccolo produttore solitamente non pianifica le proprie produzioni basandosi sulle dinamiche del mercato dei prodotti finali di consumo, per cui sebbene il *biologico* continua a crescere d'anno in anno, la produzione ristagna e la *GDO* si rifornisce all'estero di prodotti che potrebbe acquistare in Italia e che di conseguenza incrementano le guerre di prezzo. Quello di ridurre il numero di intermediari attraverso la vendita diretta è il miglior modo di appropriarsi di margini più elevati.

Per una migliore comprensione delle dimensioni locali e familiari della maggior parte delle aziende agricole italiane, si osservino i dati in *Tabella.1.2*.

Tabella.1.2 - Aziende agricole in Italia per forma di conduzione<sup>2</sup>

Conduzione diretta del coltivatore			Conduzione non diretta			Totale complessivo
Con manodopera familiare o prevalentemente familiare	Con manodopera extra familiare prevalente	Totale	Conduzione con salariati	Altra forma	Totale	
1.302.333	64.027	1.366.360	94.843	9.984	104.827	1.471.187
88,52%	4,35%	92,87%	6,45%	0,68%	7,13%	100,00%

Più di nove aziende su dieci sono a conduzione diretta del coltivatore la cui quasi totalità possiede manodopera completamente o prevalentemente familiare.

La *Tabella.1.3* mostra invece alcune tendenze di crescita e decrescita nel periodo 2010-2015 da fonti *Istat*<sup>1</sup>.

Tabella.1.3 - Tendenze del settore<sup>2</sup>

Numero di aziende	-9,20%
Numero di addetti	-8,10%
Manodopera familiare	-13,00%
Manodopera extra familiare	+7,50%
Giornate di lavoro manodopera familiare	-2,60%

Sebbene ancora in maggioranza, la componente familiare si va riducendo d'anno in anno con conseguente chiusura o vendita d'impresе nel territorio.

Entrando più nel dettaglio della situazione della manodopera nel territorio interessato dall'azienda oggetto di questo documento, la *Regione Marche*, proponiamo in *Tabella.1.4* i livelli di occupazione della popolazione divisi per macro settori.

Se ne deduce che seppure la provincia di *Pesaro e Urbino* sia in testa per quel che riguarda l'occupazione totale del settore primario, in realtà il numero di lavoratori dipendenti è il penultimo nella classifica settoriale e generale dell'occupazione della *Regione Marche*. Da qui nasce il problema di reperimento di manodopera agricola e zootecnica che è sempre di più orientato verso lavoratori di origine straniera. Una delle cause principali è il cosiddetto spopolamento delle aree interne delle province, per cui, in particolare le generazioni più giovani, tendono a spostarsi verso i grandi centri della costa.

<sup>2</sup> Le informazioni e i dati sono tratti dallo studio "Agricoltura italiana e agricoltura contadina. L'ingiusta competizione tra modelli produttivi e sistemi distinti" pubblicato in giugno 2016 da *agrireregionieuropa.univpm.it*.

**Tabella.1.4 - Numeri di occupazione della Regione Marche<sup>3</sup>**

(dati in migliaia)	Agricoltura, zootecnia e pesca			Industria			Servizi		
	Dipendenti	Indipendenti	Totale	Dipendenti	Indipendenti	Totale	Dipendenti	Indipendenti	Totale
<b>Marche</b>	5,969	8,579	14,548	180,489	42,77	223,258	274,15	104,362	378,513
<b>Pesaro e Urbino</b>	0,603	3,917	4,52	41,862	8,254	50,116	71,432	20,565	91,997
<b>Ancona</b>	2,09	1,545	3,635	55,702	8,581	64,283	89,124	29,054	118,178
<b>Macerata</b>	0,266	1,762	2,028	40,051	14,795	54,846	48,729	25,803	74,532
<b>Ascoli Piceno</b>	1,687	0,803	2,49	17,581	3,314	20,895	40,09	16,891	56,98
<b>Fermo</b>	1,324	0,552	1,876	25,292	7,826	33,118	24,776	12,05	36,826

Ulteriore scoglio per l'imprenditore agricolo è la disarmante inefficienza del *sistema burocratico italiano*, per cui gli addetti si ritrovano a compilare moduli su moduli, a fare ricorsi sui risultati dei bandi a causa di regolamenti interpretabili, e a ricevere meno di quanto gli spetta e frequentemente in ritardo. In questo caso si tratta di un vero e proprio controsenso della *Politica Agricola Comunitaria* e dei suoi aiuti economici distribuiti attraverso i premi annuali alle aziende agricole e zootecniche ai quali si cerca di dare rilievo in questo capitolo riportando un passaggio di un articolo del 2016 pubblicato dall'*Associazione Italiana Allevatori*. "Gli aiuti accoppiati riguardano comparti specifici di produzione agricola e sono mirati a sostenerne l'attività. Trovano ragione nella peculiare importanza (dal punto di vista economico, sociale o ambientale) di questi comparti o nel fatto che le aziende che vi operano siano sottoposte a particolari difficoltà. Su questo piano si annoverano quegli ambiti per i quali esiste un rischio di abbandono o di declino della produzione, con ripercussioni negative sull'equilibrio *agro-ambientale* e *socio-economico* delle aree territoriali interessate. [...] Per dare un'idea concreta di cosa significhi l'impatto dei premi accoppiati sull'economia delle aziende zootecniche, è opportuno considerare le cifre unitarie effettivamente erogate [...]. Anche perché c'è da considerare una caratteristica dei premi accoppiati: a livello nazionale vengono stabiliti *plafond* complessivi per ciascuna misura, ma il premio unitario che realmente viene poi erogato alle aziende dipende dalla quantità di capi ammissibili che, ovviamente, cambia di anno in anno a seconda delle domande presentate dagli allevatori. Iniziando dal premio alle vacche da latte che hanno partorito e sono state allevate in stalle che consegnano latte rispondente ai parametri di qualità stabiliti per legge, sono stati erogati 87,3136 € a capo; è stato invece fissato a 45,1220 € a capo il premio aggiuntivo per

<sup>3</sup> I dati sono stratti dal sito internet della Regione Marche, *regionemarche.it*.

le stalle situate in zone montane (precisando che in un allevamento di montagna, i due premi si sommano). Alle vacche nutrici iscritte ai *Libri genealogici* o nel *Registro anagrafico delle razze bovine*, sempre quest'anno, e rispetto alla domanda presentata l'anno scorso, l'aiuto concesso è stato pari a 206,0023 € a capo; per le vacche a duplice attitudine, iscritte ai *Libri genealogici* o al *registro anagrafico*, allevate in stalle aderenti a piani di gestione della razza, il premio a capo è invece stato pari a 247,2028 €. Passando agli aiuti specifici relativi ai bovini macellati in età compresa tra 12 e 24 mesi, per quei capi allevati per un periodo non inferiore a 6 mesi prima della macellazione sono andati 53,5350 €, mentre ai capi tenuti in stalla per un periodo non inferiore ai 12 mesi sono stati erogati 69,5955 €. Una cifra uguale (69,5955 €) è anche stata concessa ai bovini aderenti a sistemi di qualità nazionale o regionale e allevati per un periodo non inferiore a 6 mesi prima della macellazione; e ai bovini aderenti a sistemi di etichettatura facoltativa riconosciuti e allevati per un periodo non inferiore a 6 mesi prima della macellazione. Un premio di 80,3025 € è stato invece calcolato per i bovini allevati per almeno 6 mesi nella stalla richiedente e destinati a prodotti a *denominazione di origine protetta* o *indicazione geografica protetta*. Nel comparto bufalino i premi sono stati pari a 82,4506 € per ciascuna bufala di età superiore a 30 mesi; nel comparto degli *ovi-caprini* i premi sono stati fissati a 52,4608 € per ciascuna agnella da rimonta e a 6,3195 € per ogni capo ovino o caprino macellato.”<sup>4</sup>

Infine, tra le variabili istituzionali si ha l'ampia presenza sul territorio montano delle cosiddette *Comunanze Agrarie*, ovvero associazioni locali territoriali che dispongono di terreni forestali e pascolivi in proprietà collettiva su cui gli *utenti*, coloro aventi titolo di membri di suddette associazioni, vantano il diritto di utilizzo, con il dovere di accrescere il bene patrimoniale per le nuove generazioni. In sintesi, pascoli e appezzamenti boschivi montani a basso costo utilizzabili dalle aziende con titolari legali aventi il titolo di *utenti*.

---

<sup>4</sup> Passo tratto dall'articolo "Così funzionano i premi accoppiati" pubblicato in data 9 settembre 2016 sul sito internet dell'*Associazione Italiana Allevatori, aia.it*.

## **1.2 – I fattori critici di successo**

### **1.2.1 – La qualità**

A rifornire gli alti volumi della grande distribuzione alimentare sono le aziende dalle capacità produttive intensive, che da anni hanno preso fortemente il sopravvento sulle piccole produzioni locali. Quest'ultime riescono a sopravvivere, infatti, solo grazie alla garanzia di qualità e di genuinità dei beni che solo la piccola produzione può assicurare. A proposito di qualità, la *Certificazione Biologica* è, per la maggior parte dei consumatori, un *plus* per la loro percezione del prodotto.

Nell'attività zootecnica ciò che sicuramente fa la differenza in termini qualitativi sono la cura dell'alimentazione dei capi, rispettando i diversi fabbisogni giornalieri dei differenti stadi "produttivi" dell'animale e facendo attenzione alla qualità e alla provenienza delle materie prime, e l'attenzione alla pulizia e agli spazi occupati in vita dai singoli capi, i quali devono garantire assenza di stress da sovraffollamento e ridurre i rischi di infezioni e malattie. In sintesi la salute dell'animale vivo. Nella linea *vacca-vitello* un'altra caratteristica di qualità sono senza dubbio le forme e la lucidità del manto dell'animale in vita, per cui fare attenzione alla componente genetica è importante. I marchi locali certificati sulle razze sono senza dubbio un *plus* nella percezione del consumatore.

In agricoltura è fondamentale rispettare la stagionalità e i tempi delle produzioni, evitare l'utilizzo di prodotti chimici diserbanti e fertilizzanti e porre molta attenzione alla conservazione e alle successive eventuali lavorazioni meccaniche.

Per quel che concerne la distribuzione al consumatore finale ci sono diverse variabili da valorizzare: trasmettere affidabilità e garanzia al consumatore in merito alla qualità, raccontare la storia del prodotto e della sua provenienza, valorizzare l'esposizione della materia facendo leva sulle tradizioni del territorio.

### **1.2.2 – I volumi**

Sebbene lontani dai numeri della *GDO*, saturare la capacità produttiva di terreni, attraverso attente lavorazioni che garantiscano produzioni quanto più vicine ai potenziali massimi, e

stabilimenti è importante nel massimizzare le *economie di scala* per ridurre al minimo l'impatto rilevante dei costi fissi.

In zootecnia, il costo di mantenimento di una mandria è elevato e richiede spese ed esborsi durante tutto l'anno. Il punto più critico è quello di mantenere un elevato *tasso di natalità* attraverso il monitoraggio della carriera e soprattutto della salute e della fertilità delle fattrici.

Nell'attività agricola, attraverso l'analisi degli storici aziendali e territoriali, occorre individuare quelle colture che nel rispetto delle norme rotative colturali garantiscano un buon rendimento in termini di volumi e fatturato, in particolare in territori con temperature e conformazione del terreno "ostili" come quelle in cui opera l'azienda oggetto del documento e, ancor più importante, rispettare le tempistiche stagionali di lavorazione, in quanto tardare anche di pochi giorni la semina può compromettere la totale produzione dell'appezzamento di terreno coltivato.

L'agricoltura e l'allevamento sono soggetti a cicli monetari lunghi, per cui la vendita diretta è una delle poche fonti di liquidità nel breve termine. Va posta molta attenzione nel mantenere costanti le vendite, riducendo al minimo gli sprechi e le perdite a magazzino, ricorrendo anche a sconti e promozioni. Inoltre, se la produzione lo consente, aumentare i canali distributivi in maniera tale da velocizzare lo smaltimento di prodotti freschi a magazzino raggiungendo più ampi bacini di potenziali clienti.

### **1.2.3 - Il contenimento dei costi**

Il contenimento dei costi e l'aumento dell'efficienza sono le regole base per tutti i settori, in particolare per quelli produttivi. Tuttavia in un'industria non intensiva, con volumi limitati, cicli monetari lunghi e scarse disponibilità liquide, saper ridurre costi, sprechi e perdite, aumentando i margini unitari e complessivi, è essenziale.

Nell'attività zootecnica per contenere i costi occorre considerare diverse variabili: l'utilizzo di attrezzature efficienti nella lavorazione e nel dosaggio dei prodotti per l'alimentazione; il monitoraggio della salute e della carriera dei capi, in modo da anticipare i rischi di decessi e quindi di perdite accidentali; individuare un buon compromesso nel rapporto *costi-tempi* per quanto riguarda le fasi di ingrasso; ottimizzare la gestione dei lotti di bestiame e degli

spazi in maniera tale da ridurre i tempi di custodia del personale agricolo; valutare la possibilità di rifornirsi internamente per le materie prima di alimentazione.

In agricoltura, invece, l'obiettivo lo si raggiunge attraverso l'utilizzo di macchine e macchinari agricoli efficienti nei consumi e nei tempi di lavorazione.

Nella vendita diretta va posta attenzione nel ridurre al minimo le perdite a magazzino e gli scarti di lavorazione.

#### **1.2.4 - L'immagine aziendale**

Il *brand* e l'immagine aziendale contano soprattutto nella vendita diretta: il consumatore finale deve guardare all'azienda e avere tre certezze: la propria salute, l'etica e la qualità.

- Salute: vi è sempre più attenzione da parte dei consumatori sugli effetti e sui vantaggi di un mangiare sano e naturale.
- Etica: il rispetto dei cicli naturali, della stagionalità dei prodotti e del trattamento delle risorse animali e non, è un plus nel consumatore attento. Il *biologico* è ciò che più valorizza questo lato.
- Garanzia di qualità: il consumatore deve essere certo che riscontrerà gusto e qualità nel prodotto aziendale.

### **1.3 - Gli indici di redditività del settore agricolo<sup>5</sup>**

In questo paragrafo si riportano sinteticamente quelli che sono gli indici di redditività del settore agroalimentare italiano nel suo stadio di produzione, non considerando quindi il lato distributivo che presenta valori differenti.

Inoltre, gli indici del settore sono distinti tra le aziende che collocano la propria sede operativa nei *grandi centri* o in prossimità di essi e le imprese che, come la *società* oggetto di questo documento, operano nelle cosiddette *aree interne* italiane, definite tali in merito alle seguenti caratteristiche:

---

<sup>5</sup> Le informazioni e i dati di questo paragrafo sono tratti dallo studio "L'agricoltura nelle aree interne: un'analisi dei principali indicatori di produttività e redditività delle aziende agricole tramite la Rica", che compone parte di un progetto più esteso di ricerca del CREA - Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria, pubblicato nel 2017 su [agrireregionieuropa.univpm.it](http://agrireregionieuropa.univpm.it).

- sono significativamente distanti dai principali centri di offerta di servizi essenziali (istruzione, salute, mobilità);
- dispongono di importanti risorse ambientali (risorse idriche, sistemi agricoli, foreste, paesaggi naturali e umani) e risorse culturali (beni archeologici, insediamenti storici, abbazie, piccoli musei, centri di mestiere);
- sono un territorio profondamente diversificato, esito delle dinamiche dei vari e differenziati sistemi naturali e dei peculiari e secolari processi di antropizzazione.

Come riscontrabile dai dati riportati in *Tabella.1.5*, gli indici di redditività del capitale peggiorano andando dalle zone dei *centri* alle *aree interne*. Il *ROE* ci da una misura del rendimento netto del capitale azionario e nei *centri* è di quasi dieci punti percentuali superiore alle *aree interne*. Anche il *return on capital employed*, che misura la redditività e l'efficienza economica della gestione operativa caratteristica indipendentemente dal soggetto finanziatore, è più alto nei in prossimità dei *centri*, sebbene con una differenza minore.

**Tabella.1.5 - Indici di redditività del settore produttivo agroalimentare italiano**

	<b>Centri e zone limitrofe</b>	<b>Aree interne</b>
<b>ROE</b>	23,00%	15,00%
<b>ROS</b>	36,00%	34,00%
<b>Turnover del capitale investito</b>	47,22%	41,18%
<b>ROCE</b>	17,00%	14,00%

Per quel che riguarda il *ROS* va innanzitutto fatta una precisazione sul metodo di calcolo utilizzato in questo documento per elaborare tale indice: il tasso di ritorno sulle vendite è dato dal rapporto tra *EBIT* operativo e *Produzione lorda vendibile (Plv)*, quest'ultimo valore è a sua volta dato dalla somma del fatturato di vendita di prodotti e servizi e degli aiuti pubblici in conto esercizio ed esclude quindi i redditi da lavoro, da capitale, da trasferimenti finanziari e i sussidi agli investimenti. Allo stesso modo, il *turnover del capitale investito* è dato dal rapporto tra *Plv* e *CINO*, cioè la somma del *capitale circolante* e del valore delle immobilizzazioni materiali operative.

Mentre il *ROS* presenta una lieve differenza tra le due macro categorie, il *turnover* evidenzia la maggiore capacità delle aziende vicine ai *centri* di "trasformare" in ricavi il capitale investito operativo.

Nello sviluppo di questo documento, si utilizzeranno gli indici di settore riportati in *Tabella.1.5* per analizzare la situazione in cui verte l'azienda agricola e zootecnica oggetto dello studio.

## 1.4 - Le produzioni del settore<sup>6</sup>

In questo paragrafo si presentano brevemente le principali produzioni agricole e zootecniche della *Regione Marche*, territorio in cui ha sede ed opera la *società agricola* oggetto del successivo studio.

La *Tabella.1.6* e la *Tabella.1.7* illustrano la panoramica complessiva delle dimensioni e della varietà della produzione agricola.

**Tabella.1.6 - Le produzioni principali dell'agricoltura marchigiana**

Coltura	Produzione
Vino	1.120.000 HI
Olio Di Oliva	32.000 Q
Cereali	9.583.000 Q
Frumento Tenero	1.467.000 Q
Frumento Duro	5.284.000 Q
Orzo	1.468.000 Q
Mais	908.000 Q
Girasole	587.000 Q
Ortaggi (in piena aria)	2.710.000 Q
Frutta	514.000 Q
Barbabetola da Zucchero	990.000 Q

Tra i *seminativi* il vertice è occupato dalle produzioni di cereali, mentre le produzioni di ortaggi surclassano quelle di frutta. La barbabetola da zucchero invece ha subito un grave ribasso negli ultimi dieci anni a causa della chiusura di numerosi zuccherifici.

<sup>6</sup> Dati tratti dal sito internet di *Coldiretti*, [coldiretti.marche.it](http://coldiretti.marche.it).

**Tabella.1.7 - Dimensioni dell'agricoltura marchigiana**

<b>Superficie agricola totale</b>	<b>707.000 ha</b>
<b>Imprese</b>	<b>37.300</b>
<b>Addetti Totali</b>	<b>195.000</b>
<b>Valore Produzione</b>	<b>1.145.000.000,00 €</b>

Per quel che concerne il mercato zootecnico, la *Tabella.1.8* e la *Tabella.1.9* offrono un'immagine chiara della produzione animale che ammonta ad un terzo circa del valore prodotto dalla sola dimensione agricola.

**Tabella.1.8 - Numeri della zootecnia marchigiana**

<b>Imprese con allevamenti</b>	<b>39.000</b>
<b>Valore produzione</b>	<b>339.900.000,00 €</b>

**Tabella.1.9 - Le produzioni zootecniche marchigiane**

<b>Produzione</b>	<b>Numero di Capi</b>
<b>Bovini</b>	<b>79.000</b>
<b>Bovini razza Marchigiana</b>	<b>23.300</b>
<b>Ovini</b>	<b>162.774</b>
<b>Suini</b>	<b>148.000</b>
<b>Pollame</b>	<b>7.700.000</b>
<b>Conigli</b>	<b>990.000</b>

Il *pollame* è chiaramente in testa nel numero di capi rappresentato per la maggior parte dalle produzioni su larga scala di marchi multinazionali come *Fileni®*, mentre per quel che riguarda la produzione bovina è comprensiva di entrambe le attitudini, da carne e da latte, e negli ultimi anni vi è stato un aumento delle produzioni da carne di bovini di *Marchigiana*, razza autoctona in passato utilizzata prevalentemente per il lavoro dei campi dell'agricoltura contadina.



## Capitolo 2 - Analisi di bilancio

### Obiettivi del capitolo

L'analisi di bilancio contenuta in questo capitolo effettua una prima valutazione dell'andamento e delle performance della *società agricola*<sup>7</sup>, utilizzando come input i bilanci d'esercizio<sup>8</sup> degli anni dal 2013 al 2017 e ritendendo simile il bilancio 2018 non ancora redatto. Una volta riclassificati gli stati patrimoniali e i conti economici, si procederà con l'analisi attraverso gli indici di bilancio con l'obiettivo di approfondire lo stato di economicità, redditività e solidità finanziaria dell'azienda.

Tabella.2.1 - Stato patrimoniale riclassificato per liquidità ed esigibilità

Anno 2016				Anno 2017			
ATTIVO		PASSIVO		ATTIVO		PASSIVO	
Attività a breve termine		Passività a breve termine		Attività a breve termine		Passività a breve termine	
Cassa	1.730,96 €	Scoperti c/c	90.558,91 €	Cassa	272,93 €	Scoperti c/c	92.064,28 €
Rimanenze	355.068,00 €	Debiti Vs Fornitori	286.430,18 €	Rimanenze	345.295,00 €	Debiti Vs Fornitori	221.228,00 €
Crediti Vs Clienti	105.189,45 €	Ratei Passivi	46.444,38 €	Crediti Vs Clienti	65.631,09 €	Ratei Passivi	56.570,94 €
		Altri Debiti BT	249.560,74 €			Altri Debiti BT	269.823,41 €
Tot.	461.988,41 €	Tot.	672.994,21 €	Tot.	411.199,02 €	Tot.	639.686,63 €
Attività a medio-lungo termine		Passività a medio-lungo termine		Attività a medio-lungo termine		Passività a medio-lungo termine	
Altri Crediti LT	315.394,48 €	Debiti Vs Banche	591.595,77 €	Altri Crediti LT	384.186,82 €	Debiti Vs Banche	557.022,02 €
Crediti Vs Soci Fut. Aum. Capitale	250.000,00 €	Debiti Vs Soci	186.048,47 €	Crediti Vs Soci Fut. Aum. Capitale	250.000,00 €	Debiti Vs Soci	240.845,35 €
Imm. Materiali	2.973.369,20 €	Tot.	777.644,24 €	Imm. Materiali	2.973.369,20 €	Tot.	797.867,37 €
Fondo Amm. Imm. Materiali	-884.777,56 €	Capitale netto		Fondo Amm. Imm. Materiali	-918.519,38 €	Capitale netto	
Imm. Finanziarie	14.730,46 €	Capitale sociale	1.678.651,18 €	Imm. Finanziarie	15.980,46 €	Capitale sociale	1.680.066,54 €
		Utile/perdita d'esercizio	1.415,36 €			Utile/perdita d'esercizio	-1.404,42 €
Tot.	2.668.716,58 €	Tot.	1.680.066,54 €	Tot.	2.705.017,10 €	Tot.	1.678.662,12 €
Tot. ATTIVO	3.130.704,99 €	Tot. PASSIVO	3.130.704,99 €	Tot. ATTIVO	3.116.216,12 €	Tot. PASSIVO	3.116.216,12 €

<sup>7</sup> Da questo capitolo in avanti si utilizza il termine "azienda" o "impresa" ogni qual volta si fa riferimento alla *società agricola* oggetto del documento.

<sup>8</sup> Gli stati patrimoniali e i conti economici relativi agli anni precedenti al 2016 sono riportati riclassificati in *Appendice* in fondo al documento.

## 2.1 – Stato patrimoniale

In *Tabella.2.1* sono riportati gli stati patrimoniali degli anni 2016 e 2017 riclassificati per liquidità ed esigibilità, utilizzando un orizzonte temporale di 12 mesi per distinguere una posta patrimoniale di breve termine da una di medio-lungo termine.

In *Tabella.2.2* invece, i medesimi stati patrimoniali ma con la composizione delle diverse voci di attivo e passivo riportati in percentuale.

**Tabella.2.2 - Stato patrimoniale riclassificato per liquidità ed esigibilità**

Anno 2016				Anno 2017			
ATTIVO		PASSIVO		ATTIVO		PASSIVO	
Attività a breve termine		Passività a breve termine		Attività a breve termine		Passività a breve termine	
Cassa	0,06%	Scoperti c/c	2,89%	Cassa	0,01%	Scoperti c/c	2,95%
Rimanenze	11,34%	Debiti Vs Fornitori	9,15%	Rimanenze	11,08%	Debiti Vs Fornitori	7,10%
Crediti Vs Clienti	3,36%	Ratei Passivi	1,48%	Crediti Vs Clienti	2,11%	Ratei Passivi	1,82%
		Altri Debiti BT	7,97%			Altri Debiti BT	8,66%
<b>Tot.</b>	<b>14,76%</b>	<b>Tot.</b>	<b>21,50%</b>	<b>Tot.</b>	<b>13,20%</b>	<b>Tot.</b>	<b>20,53%</b>
Attività a medio-lungo termine		Passività a medio-lungo termine		Attività a medio-lungo termine		Passività a medio-lungo termine	
Altri Crediti LT	10,07%	Debiti Vs Banche	18,90%	Altri Crediti LT	12,33%	Debiti Vs Banche	17,87%
Crediti Vs Soci Fut. Aum. Capitale	7,99%	Debiti Vs Soci	5,94%	Crediti Vs Soci Fut. Aum. Capitale	8,02%	Debiti Vs Soci	7,73%
Imm. Materiali	94,97%	<b>Tot.</b>	<b>24,84%</b>	Imm. Materiali	95,42%	<b>Tot.</b>	<b>25,60%</b>
Fondo Amm. Imm. Materiali	-28,26%	<b>Capitale netto</b>		Fondo Amm. Imm. Materiali	-29,48%	<b>Capitale netto</b>	
Imm. Finanziarie	0,47%	Capitale sociale	53,62%	Imm. Finanziarie	0,51%	Capitale sociale	53,91%
		Utile/perdita d'esercizio	0,05%			Utile/perdita d'esercizio	-0,05%
<b>Tot.</b>	<b>85,24%</b>	<b>Tot.</b>	<b>53,66%</b>	<b>Tot.</b>	<b>86,80%</b>	<b>Tot.</b>	<b>53,87%</b>
<b>Tot. ATTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>Tot. PASSIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>Tot. ATTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>Tot. PASSIVO</b>	<b>100,00%</b>

## 2.2 – Conto economico

Di seguito, in *Tabella.2.3*, sono riportati i conti economici degli ultimi due anni a disposizione riclassificati per fatturato e costo del venduto. La consistenza della *Produzione*

*lorda vendibile* è data per quasi il 70% dai contributi economici settoriali già introdotti nell'analisi del settore. Da qui già si delineano problematiche legate agli scarsi volumi produttivi. Il risultato netto si muove da un utile quasi inesistente ad una minima perdita nell'anno successivo.

**Tabella.2.3 - Conto economico riclassificato a fatturato e costo del venduto**

	Anno 2016	Anno 2017
<b>Fatturato</b>	76.967,28 €	75.976,86
<b>Contributi settoriali</b>	160.370,40 €	150.815,20
<b>Produzione lorda vendibile</b>	<b>237.337,68 €</b>	<b>226.792,06 €</b>
<b>Costo del venduto</b>	-140.074,38 €	-150.552,36 €
<b>Risultato lordo operativo</b>	<b>97.263,30 €</b>	<b>76.239,70 €</b>
<b>Costi amministrativi e generali</b>	-76.332,17 €	-58.179,26
<b>EBITDA<sup>9</sup></b>	<b>58.436,05 €</b>	<b>51.802,26 €</b>
<b>EBIT operativo</b>	<b>20.931,13 €</b>	<b>18.060,44 €</b>
<b>Proventi straordinari</b>	18.494,08 €	21.375,45
<b>Oneri finanziari</b>	-30.322,99 €	-27.346,24 €
<b>Risultato ante-imposte</b>	<b>9.102,22 €</b>	<b>12.089,65 €</b>
<b>Oneri tributari</b>	-7.686,86 €	-13.494,07 €
<b>Reddito netto</b>	<b>1.415,36 €</b>	<b>-1.404,42 €</b>

## 2.3 – Analisi della solidità finanziaria

Dai dati in *Tabella.2.1*, per iniziare a sondare la condizione di solidità finanziaria dell'azienda, ricaviamo il valore del *capitale circolante*, illustrato in *Tabella.2.4*, con e senza l'inclusione dei valori di cassa. La cassa risulta inesistente e il *CC* fortemente in negativo considerando le dimensioni aziendali e ciò evidenzia da subito l'esistenza di problematiche legate alle disponibilità liquide che l'azienda affronta nel quotidiano, confermata dai valori degli scoperti bancari riportati in *Tabella.2.1*, e che rispecchia l'accumulo di debiti da

<sup>9</sup> Il valore dell'*EBITDA* è riportato per praticità in quanto utile negli sviluppi del documento sebbene non sia considerato in questo genere di riclassificazione del conto economico in quanto il valore degli ammortamenti è già incluso nel valore del costo del venduto.

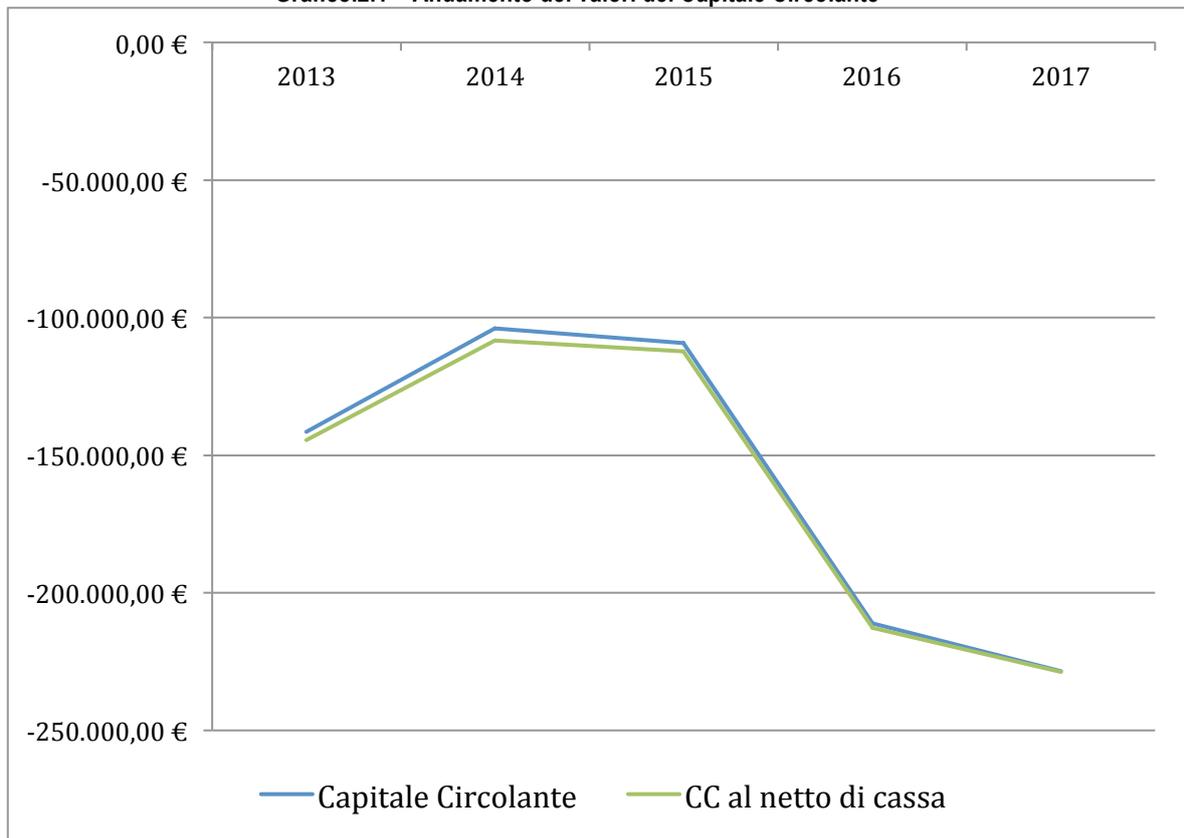
saldare nel breve termine. L'andamento dagli anni precedenti, sintetizzato nel *Grafico.2.1*, mette in risalto come la situazione del circolante si sia aggravata negli ultimi anni.

**Tabella.2.4 – Capitale Circolante**

	Anno 2016	Anno 2017
Capitale Circolante	-211.005,80 €	-228.487,61 €
Capitale Circolante al netto di cassa	-212.736,76 €	-228.760,54 €

Segue un'analisi degli indici di rotazione del *CC*, illustrata in *Tabella.2.5*, la quale sintetizza in maniera più approfondita le difficoltà legate alla liquidità aziendale.

**Grafico.2.1 – Andamento dei valori del Capitale Circolante**



I valori in negativo del *ciclo monetario* evidenziati in *Tabella.2.5* confermano ulteriormente le ingenti difficoltà sulla questione della liquidità.

**Tabella.2.5 - Indici di rotazione del CC**

	Anno 2016	Anno 2017
<b>Durata Media dei Crediti</b>	315,30 giorni	490,59 giorni
<b>Durata Media dei Debiti</b>	1512,16 giorni	1907,49 giorni
<b>Giacenza Media delle Scorte</b>	1682,30 giorni	1502,88 giorni
<b>CICLO MONETARIO</b>	<b>-485,44 giorni</b>	<b>-85,97 giorni</b>

Si affina ora l'analisi di copertura riportando in *Tabella.2.6* i valori di alcuni indici di liquidità per valutare l'effettiva capacità dell'impresa di coprire i propri obblighi finanziari.

**Tabella.2.6 - Indici di liquidità**

	Anno 2016	Anno 2017
<b>Indice di liquidità immediata</b>	15,89%	10,30%
<b>Indice di copertura degli oneri finanziari</b>	69,03%	66,04%
<b>Indice di copertura della liquidità</b>	192,71%	189,43%
<b>EBITDA / PFN</b>	6,74%	5,82%

La liquidità immediata risulta critica, come preannunciato, in particolar modo se si osserva l'indice di copertura degli oneri finanziari (*EBIT* operativo/oneri finanziari) che evidenzia un'incapacità di coprire attraverso il reddito della gestione corrente gli obblighi verso le istituzioni creditizie e il rapporto tra *EBITDA* e *PFN* si rivela molto basso. Inoltre, seppur i valori sembrano positivi per il quoziente di copertura della liquidità, va preso in considerazione il fatto che dal conto economico non si evince la reale uscita di cassa totale annua legata al pagamento delle rate sui mutui. In tale ottica, si riportano in *Tabella.2.7* i rapporti di *EBIT* ed *EBITDA* sull'ammontare annuo delle rate dei debiti a lungo termine.

**Tabella.2.7 - Indici di copertura oneri finanziari rimodellati**

	Anno 2016	Anno 2017
<b>EBIT / Rata annuale</b>	25,60%	22,09%
<b>EBITDA / Rata annuale</b>	71,46%	63,35%

Come si deduce dai valori riportati in *Tabella.2.7*, l'azienda non è in grado di garantire la copertura dei propri oneri finanziari nell'ottica delle uscite di cassa, il che causa interessi di anno in anno più elevati e minore possibilità di avere accesso a nuove fonti di finanziamento da istituti creditizi.

**Tabella.2.8 - Capitale Investito Netto**

	Anno 2016	Anno 2017
<b>Capitale Investito Netto</b>	1.890.585,34 €	1.842.069,74 €

Passando all'analisi della struttura finanziaria, i dati della *Tabella.2.8* sottolineano il peso delle attività immobilizzate operative riportando valori molto elevati del *Capitale Investito Netto*, risultato di numerosi investimenti in strutture e stabilimenti che possono essere ritenuti improduttivi.

Proseguendo nell'analisi mettiamo in risalto i debiti verso terzi di natura finanziaria illustrando in *Tabella.2.9* la *Posizione Finanziaria Netta* dei medesimi anni. Tale valore rappresenta la somma degli scoperti di c/c e dei debiti a lungo termine, sia verso i soci sia verso le banche, al netto dei valori di cassa.

**Tabella.2.9 - Posizione Finanziaria Netta**

	Anno 2016	Anno 2017
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	866.472,19 €	889.658,72 €

Per avere una stima della percentuale di finanziamento proveniente da debiti e dal capitale netto, si propongono in *Tabella.2.10* i quozienti di *leverage* e di *gearing*, rispettivamente il rapporto tra *PFN* e capitale netto e il rapporto tra *PFN* e la totalità delle fonti costituenti la struttura finanziaria.

**Tabella.2.10 - Indici di struttura finanziaria**

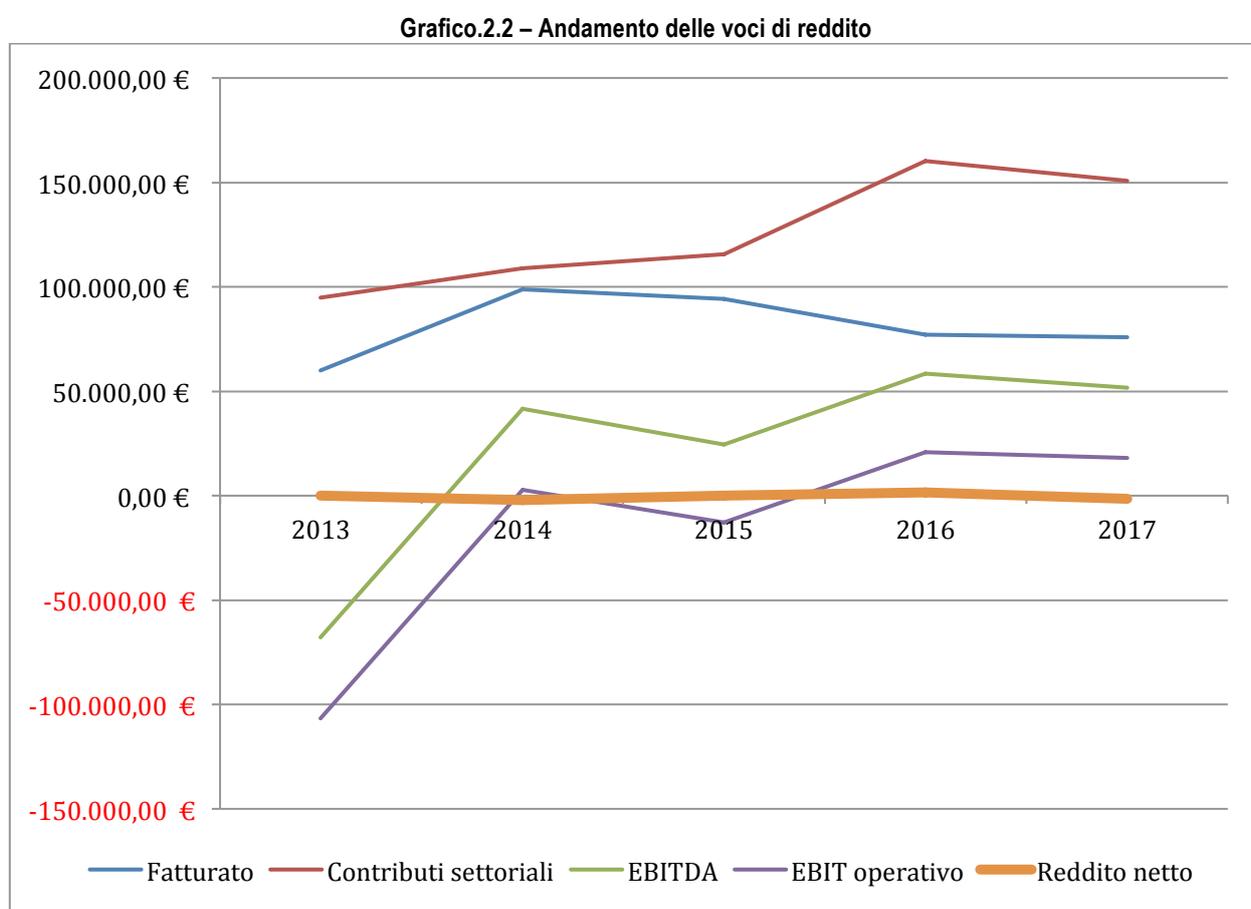
	Anno 2016	Anno 2017
<b>Rapporto di leverage</b>	51,57%	53,00%
<b>Rapporto di gearing</b>	34,03%	34,64%

La composizione dei finanziamenti aziendali è quindi composta per circa un terzo da debito e per il restante da capitale sociale.

## 2.4 – Analisi della redditività

Si prosegue ora con l'analisi dei fattori di reddito e i relativi indici per avere indicazioni riguardanti le performance economiche dell'azienda.

Il *Grafico.2.2* fornisce una panoramica degli andamenti delle voci di reddito nel periodo temporale considerato nel capitolo. Dai valori riportati s'intuiscono le gravi difficoltà affrontate nel biennio 2013-2014 per quel che riguarda i risultati operativi, sebbene appaia una tendenza positiva negli anni successivi. Inoltre, risalta all'occhio come i contributi settoriali surclassino l'effettivo fatturato di vendita. La capacità dell'azienda di produrre utile è praticamente inesistente, con valori del reddito netto costantemente intorno allo zero o in perdita.



Si prendono adesso in considerazione i valori di alcuni quozienti di redditività, tenendo a mente quelli relativi al settore presentati in *Tabella.1.5* nel precedente capitolo. Per valutare la redditività della gestione operativa dell'azienda, si ricava il *Return on capital employed* che esprime la percentuale annua di rendimento sul *capitale investito netto*. Oltre al *ROCE*, in *Tabella.2.11*, sono elaborati i valori del *Return on sales* e del *turnover del capitale investito*, che a loro volta compongono il *ROCE*, e del *Return on assets*.

Se confrontati con gli indici di riferimento del settore, la situazione appare su livelli drammatici con quozienti di redditività del capitale drasticamente lontani dalla media delle *aree interne*. A valori del reddito netto prossimi allo zero o negativi conseguono indici del *ROA* inesistenti. Per il valore del *turnover del capitale investito*, il quale sintetizza il numero di volte che la totalità del capitale investito in azienda si trasforma in *produzione lorda vendibile*, si ha che meno di 13,00 € si “trasformano” in incassi operativi ogni 100,00 € investiti in capitale operativo. E il valore del *ROS* dice che neanche il 9% di questi 13,00 € rimane a comporre l'*EBIT* operativo. Ne segue un indice di ritorno sul capitale investito lontano oltre dieci punti percentuali dalla media di settore.

**Tabella.2.11 - Indici di redditività**

	Anno 2016	Anno 2017	Settore
<b>ROCE</b>	1,11%	1,14%	14,00%
<b>ROS</b>	8,82%	8,82%	34,00%
<b>Turnover del capitale investito netto</b>	12,55%	12,88%	41,18%
<b>ROA</b>	0,05%	-0,05%	-

Ad ennesima riprova dell'incapacità attuale dell'impresa di generare valore per gli azionisti, in *Tabella.2.12* sono sintetizzati i valori del *Return on equity* per tutto l'orizzonte temporale preso in considerazione nel capitolo. Essendo l'impresa stessa un'entità a conduzione familiare, non aperta ad un numero elevato di soci, è intorno a questo dato che nasce la necessità di rivalutare posizione, struttura e produzione della stessa.

**Tabella.2.12 – Serie storica dei valori del ROE**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ROE</b>	0,002813%	-0,334493%	0,000617%	0,084315%	-0,083593%

## 2.5 – La composizione del debito a lungo termine verso le banche

Quest'ultimo paragrafo illustra la composizione del debito a lungo termine verso le banche per fornire un'idea più approfondita della struttura finanziaria dell'azienda.

La *Tabella.2.13* sintetizza le caratteristiche dei quattro differenti mutui che compongono il cosiddetto *senior debt*; il mutuo denominato *Prop. Cont.* è il più vecchio e critico dei debiti a lungo termine poiché l'ente creditore non consente l'ipoteca e/o la vendita delle proprietà acquistate attraverso suddetto prestito, le quali costituiscono la maggior parte delle immobilizzazioni dell'azienda.

Tabella.2.13 - Panoramica dei debiti a lungo termine vs le banche

	PROP. CONT.	BCC 250	BDM RPO	BDM 148
Importo iniziale	372.286,41 €	250.000,00 €	200.000,00 €	148.000,00 €
Importo residuo	180.694,15 €	145.315,60 €	60.902,85 €	131.653,44 €
Tasso Fisso Nominale	4,00%	3,80%	4,158%	6,054%
Sottoscrizione	01/01/93	07/05/10	30/09/05	28/02/14
Maturità	31/12/22	07/05/25	30/09/20	28/02/29
Periodi per anno	1 pagamento	3 pagamenti	6 pagamenti	2 pagamenti
Rate rimanenti	10	21	22	24
Rata	26.838,11 €	7.322,68 €	2.994,24 €	7.500,00 €
<b>COSTO EFFETTIVO ANNUO DEL DEBITO A LUNGO TERMINE VS LE BANCHE = 4,53%</b>				

Dalla *Tabella.2.13* si ricava il costo effettivo annuo del debito a lungo termine e, confrontandolo con il *ROCE* calcolato in *Tabella.2.11*, si realizza che l'azienda genera un ritorno sul capitale investito che ammonta ad un quarto del *cost of debt*.

### Conclusioni del capitolo

L'analisi appena effettuata presenta un'azienda ad elevato capitale investito con grandi difficoltà di copertura e di liquidità. L'entità del debito non è fuori norma rispetto al capitale azionario, tuttavia i bassi volumi del fatturato e la scarsa capacità di generare liquidi non garantiscono l'ottemperamento degli obblighi finanziari verso le terze parti

creditizie. Questa condizione è ulteriormente confermata dal confronto con le medie degli indici di redditività del settore e dal rapporto dell'ultimo paragrafo tra *ROCE* e *cost of debt*, il primo indice che ammonta ad appena un quarto del secondo. Inoltre l'impresa non genera alcun valore per gli azionisti riportando risultati netti costantemente prossimi allo zero o in perdita. Vi è senza dubbio la necessità di risollevare i volumi di produzione e di conseguenza il fatturato aziendale. Infine nell'ottica di nuovi investimenti, si ritiene necessario l'unificazione e il rifinanziamento del debito a lungo termine in maniera tale da poter garantire la copertura degli oneri finanziari annuali.

## Capitolo 3 – Analisi strategica

### Obiettivi del capitolo

Il seguente capitolo si struttura di tre parti: la prima parte presenta una panoramica della struttura organizzativa e operativa dell'azienda; la seconda approfondisce la redditività operativa delle diverse divisioni aziendali; la terza parte consiste in una *SWOT Analysis* dell'impresa. L'obiettivo del capitolo è quello di completare la presentazione della situazione attuale iniziata con l'analisi del settore e proseguita nell'analisi di bilancio, in maniera tale da avere tutte le informazioni necessarie per definire e sviluppare la nuova strategia e organizzare il piano operativo per implementarla.

### 3.1 – La struttura organizzativa e operativa

Tabella.3.1 - La composizione organizzativa

1° livello	Consiglio di amministrazione	
	Soci e componenti familiari	
2° livello	Dirigenza	
	Titolare legale e manager operativo	
3° livello	Personale	
	Servizi contabili e amministrativi	Mansioni operative
	1	4

Si parta dal fatto che si tratta di un'impresa a conduzione familiare i cui soci e facenti parte del consiglio di amministrazione sono gli stessi membri della famiglia con l'aggiunta di alcuni dipendenti.

Tutte le decisioni sono prese dal *CDA* e messe in atto dal titolare legale, unico membro del piano dei dirigenti. Sotto di esso, un totale di cinque dipendenti, di cui quattro addetti alle mansioni operative delle diverse divisioni e il quinto assegnato alle mansioni contabili e amministrative. La *Tabella.3.1* sintetizza la struttura organizzativa.

Tabella.3.2 - Struttura operativa divisionale

Manager operativo								
• Supervisione attività di ogni divisione	• Gestione forniture e pagamenti	• Gestione vendite e riscossioni	• Pianificazione attività di divisione	• Gestione area finanziaria	• Gestione del personale	• Valutazione investimenti	• Interventi di supporto agli operai	• Titolare legale
Contabilità e amministrazione		Divisioni	Divisione zootecnica		Divisione agricola		Divisione agrituristica (interrotta)	
Dipendente	Esterno indipendente	Personale	Esterno indipendente	Dipendente		Esterno indipendente	Dipendente	Chiamata
1	1		1	3		1	1	3
Servizi	Servizi	Produzione e servizi	Linee di produzione	Destinazione	Colture	Destinazione	Servizi	Capienza
• Prima nota contabile	• Redazione documenti di bilancio		• Vitelli svezzati	B2B	• Erba Medica	Consumo interno	• Ristorazione	100 clienti / evento
• Fatturazione	• Buste paga	• Vitelloni e scottone	B2C	• Cereali	Industria pastaria	• Ospitalità	20 clienti / notte	
• Gestioni archivi		• Fine carriera	GDO	• Leguminose	Industria mangimi			
• Supporto redazione documenti di bilancio								

Passando all'ottica operativa, l'azienda presenta una struttura divisionale, sintetizzata in *Tabella.3.2*, costituita da tre differenti unità di *business*. La più consistente in termini di produzioni e fatturato è l'area zootecnica, la quale consiste in un allevamento di bovini da carne allo stato semibrado di razza *Pezzata Rossa Italiana* e sostanzialmente si ramifica in tre linee di produzione certificate *BIO*:

- Vitelli svezzati di età compresa tra i cinque e i nove mesi destinati principalmente alla vendita *B2B*.
- Vitelloni e scottone di età compresa tra i nove e i 20 mesi destinati alla macellazione alla vendita *B2C* nel punto vendita diretta di proprietà dei soci.
- Vacche e tori adulti a fine carriera destinati alla vendita alla *GDO* in quanto carne matura di qualità inferiore.

All'unità zootecnica sono assegnati due dipendenti, per le mansioni quotidiane, ai quali si aggiungono gli interventi di un tecnico veterinario esterno per la fornitura di servizi sanitari.

L'unità di produzione agricola e l'attività agrituristica si alternano negli anni considerati al secondo e terzo posto in merito ai volumi di fatturazione. La prima, anch'essa certificata *BIO*, si sviluppa su oltre 130 ettari di terreni aziendali in territorio montano e la maggior

parte delle produzioni colturali negli anni è stata destinata al consumo interno da parte dell'unità zootecnica. Le principali colture coinvolte nelle rotazioni colturali negli ultimi anni sono state:

- *Erba Medica*, con destinazione del prodotto finale al consumo interno zootecnico.
- *Cereali*, come orzo, farro e grano tenero, in parte consumati internamente ed in parte venduti all'industria pastaria.
- *Leguminose*, come cece e favino, anch'essi in parte destinati alle attività aziendali e in parte venduti all'industria dei mangimi.

Gli addetti alle attività e alle lavorazioni agricole sono due, come nell'unità zootecnica, a cui si aggiungono le lavorazioni di raccolto effettuate da *terzisti* indipendenti. In pratica, le attività quotidiane agricole e zootecniche sono eseguite da tre operai che ruotano tra loro in entrambe le unità a seconda delle necessità giornaliere e stagionali.

L'attività agrituristica lanciata nell'estate del 2007 e interrotta a fine 2017 comprende una struttura ricettiva indipendente con aia e giardino circostante all'interno dei confini aziendali. Lo stabile si compone di cinque appartamenti indipendenti, per un numero massimo di 20 ospiti, tutti forniti di camere, cucina, salottino, bagno e terrazze condivise, e di un salone ristorante, con annessa cucina provvista di attrezzatura altamente professionale, con capienza massima intorno alle 100 unità. L'attività comprendeva un dipendente fisso in cucina e tre dipendenti occasionali per le mansioni di sala e di pulizia camere. La decisione di interrompere tale attività è stata presa a seguito di problematiche di gestione e della necessità di un investimento volto al rifacimento degli spazi esterni e al riammodernamento del sistema di riscaldamento.

Infine, le mansioni contabili e amministrative sono interamente svolte da un dipendente che ricopre le cosiddette pratiche d'ufficio, ad esclusione dei servizi svolti da un commercialista esterno. Le sue attività di supporto interessano tutte le divisioni aziendali e sono riassunte anch'esse in *Tabella.3.2*.

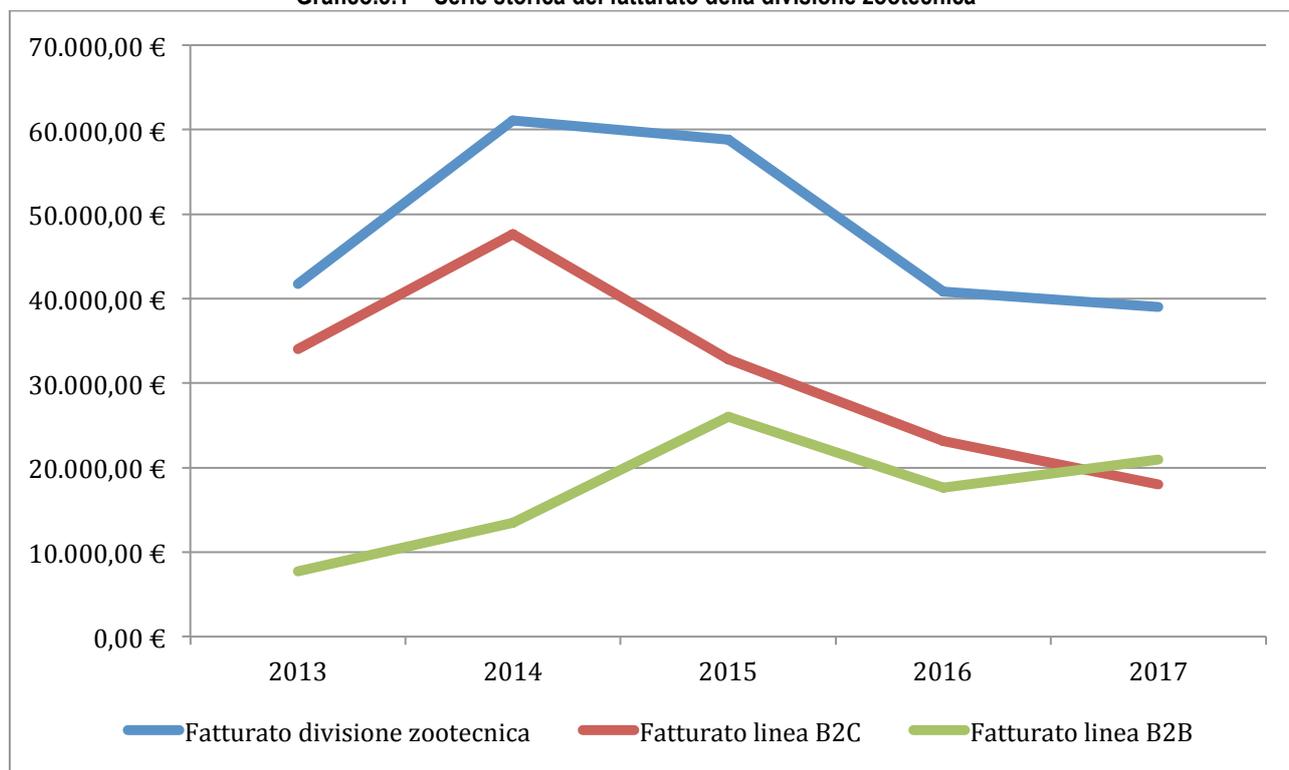
### **3.2 – Analisi di redditività operativa delle divisioni aziendali**

In questo paragrafo si analizzano la redditività operativa di ognuna delle divisioni presentate nel paragrafo precedente, con focus su fatturati, costi diretti e margini di

contribuzione per le diverse produzioni. Lo scopo è di recuperare le informazioni necessarie allo sviluppo della strategia futura. Esplicitiamo che in questa fase non vengono considerati gli impatti economici dei contributi settoriali introdotti nelle analisi dei precedenti capitoli.

### 3.2.1 - Divisione zootecnica

Grafico.3.1 – Serie storica del fatturato della divisione zootecnica



Il *Grafico.3.1* illustra l'andamento del fatturato della divisione zootecnica nell'orizzonte temporale considerato. In blu sono tracciati i valori della divisione nella sua totalità, mentre in rosso e in verde le due differenti linee di produzione che lo compongono, rispettivamente le vendite di vitelloni e scottone al punto vendita di proprietà e le vendite *B2B* di vitelli svezzati e capi a fine carriera a terze parti. Oltre al calo generale dei volumi negli ultimi tre anni considerati, risalta all'occhio l'inversione di tendenza per quanto concerne le due linee. Ciò è comportato dalla necessità di liquidi trattata nel capitolo precedente, per cui l'impresa si è trovata a dover ridurre il numero di capi vendendoli a

terze parti e di conseguenza si sono ridotti i volumi destinati alla macellazione e alla vendita diretta.

Di seguito in *Tabella.3.3*, i medesimi dati con le percentuali sul totale del fatturato tabulate in evidenza.

**Tabella.3.3 - Fatturati e percentuali della divisione zootecnica**

	2013		2014		2015		2016		2017	
<b>Divisione Zootecnica</b>	41.764,72 €	<b>69,80%</b>	61.112,55 €	<b>61,88%</b>	58.848,07 €	<b>62,37%</b>	40.799,89 €	<b>53,01%</b>	39.012,68 €	<b>51,35%</b>
<b>Linea B2C</b>	34.038,25 €	<b>81,50%</b>	47.608,09 €	<b>77,90%</b>	32.798,10 €	<b>55,73%</b>	23.132,66 €	<b>56,70%</b>	18.018,15 €	<b>46,19%</b>
<b>Linea B2B</b>	7.726,47 €	<b>18,50%</b>	13.504,46 €	<b>22,10%</b>	26.049,97 €	<b>44,27%</b>	17.667,23 €	<b>43,30%</b>	20.994,53 €	<b>53,81%</b>

Come anticipato, i fatturati delle due linee di produzione sono andati a convergere fino a invertire le posizioni di maggioranza percentuale. Ingrassare i capi in zootecnia richiede tempo e dispendio di risorse e in una situazione di necessità di liquidi l'azienda ha preferito vendere in anticipo, a prezzi inferiori e con margini minori.

I dati in possesso dell'azienda non consentono di identificare al dettaglio i costi unitari di produzione, per cui alcune delle seguenti voci di costo riportate in *Tabella.3.4* sono stime elaborate da un'analisi precedente.

**Tabella.3.4 - Costi diretti di produzione zootecnica**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Acquisti per alimentazione</b>	21.031,00 €	22.206,00 €	22.106,00 €	21.938,80 €	21.230,60 €
<b>Costi di produzione interna di alimentazione</b>	26.447,75 €	25.239,56 €	22.713,86 €	20.436,14 €	15.786,75 €
<b>Costo del personale</b>	14.173,50 €	14.173,50 €	14.173,50 €	14.173,50 €	14.173,50 €
<b>Spese sanitarie</b>	1.308,67 €	990,34 €	1.375,42 €	1.101,18 €	1.018,15 €
<b>Spese in attrezzature</b>	1.727,83 €	1.302,55 €	409,30 €	126,80 €	123,10 €
<b>Affitto pascoli</b>	2.104,00 €	2.104,00 €	2.104,00 €	2.104,00 €	2.104,00 €
<b>Altre spese</b>	2.869,72 €	2.292,24 €	2.065,94 €	2.716,85 €	2.408,00 €
<b>Totale dei costi di produzione zootecnica</b>	69.662,47 €	68.308,19 €	64.948,02 €	62.597,27 €	56.844,10 €

In riferimento ai dati in *Tabella.3.4*, le spese per acquisti di materie alimentari, le spese sanitarie, le attrezzature e il costo d'affitto dei pascoli sono voci direttamente trascritte dai documenti di bilancio. Per quanto riguarda il costo del personale, invariato nei periodi considerati, esso rappresenta un stima del salario orario lordo di un operaio moltiplicato per la media annua di ore dedicate alla divisione zootecnica. La voce altre spese rappresenta voci di costo indirette come il carburante e i servizi di distruzione carcasce. Infine il costo di produzione interna delle materie alimentari rappresenta una stima del costo delle lavorazioni colturali per la produzione di prodotti foraggeri.

**Tabella.3.5 - Serie storica dei risultati operativi della divisione zootecnica**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Fatturato</b>	41.764,72 €	61.112,55 €	58.848,07 €	40.799,89 €	39.012,68 €
<b>Costi di produzione</b>	69.662,47 €	68.308,19 €	64.948,02 €	62.597,27 €	56.844,10 €
<b>Risultato operativo</b>	-27.897,75 €	-7.195,64 €	-6.099,95 €	-21.797,38 €	-17.831,42 €

I risultati operativi elaborati in *Tabella.3.5* lasciano poco spazio ad interpretazioni quantitative: l'impresa opera costantemente in perdita operativa nella sua divisione principale.

**Tabella.3.6 - Serie storica degli indici di produzione zootecnica**

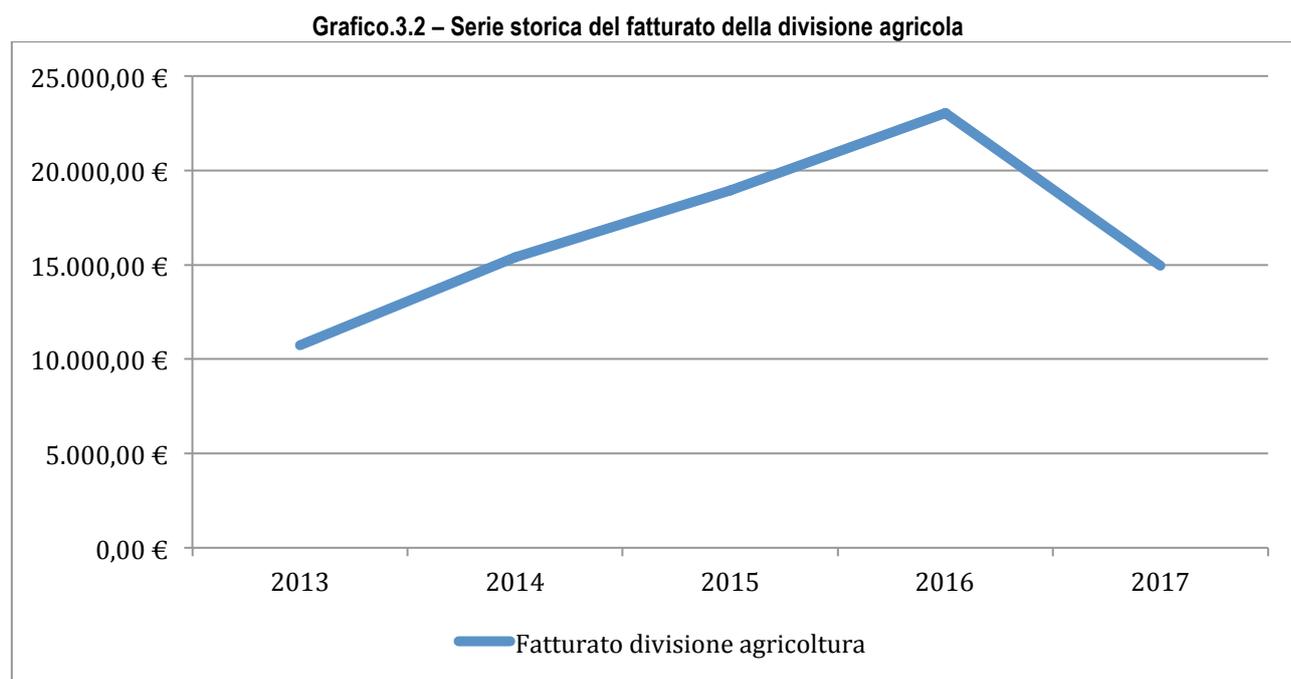
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Tasso di natalità</b>	56,74%	66,19%	71,53%	70,07%	73,68%
<b>Tasso di produzione di vitelli svezzati</b>	92,50%	91,30%	89,80%	83,33%	83,67%
<b>Tasso di produzione di vitelli annuo</b>	52,48%	60,43%	64,23%	58,39%	61,65%

Aldilà di considerazioni relative al contenimento dei costi, la causa della perdita costante risiede nei volumi di produzione, troppo bassi da non poter sfruttare le necessarie economie di scala per ridurre l'impatto dei costi di mantenimento di una mandria bovina, e le variabili che più di tutte influenzano i volumi in questo tipo di divisioni zootecniche sono il *tasso di natalità* e il *tasso di produzione svezzati*, elaborati in *Tabella.3.6*, rispettivamente sulla totalità del nucleo di fattrici e sul numero di nati.

Seppure il tasso di produzione svezzati si aggira su valori discreti con un consistente calo che rispecchia il crollo del fatturato degli ultimi anni, il tasso di natalità è decisamente troppo basso anche nei suoi valori migliori. Ne consegue un pessimo andamento del *tasso di produzione di vitelli annuo*.

### 3.2.2 - Divisione agricola

Prima di addentrarsi nell'analisi di fatturato e produzioni è bene ribadire che, sebbene le superfici coltivate ammontino ad oltre 130 ettari [ha], negli anni la maggior parte della produzione agricola è stata destinata al consumo interno dell'unità zootecnica, creando di conseguenza un "buco" di fatturato. Il Grafico3.2 illustra l'andamento storico del fatturato dell'unità agricola.



All'andamento positivo dal 2013 al 2016 conseguenza di maggiore attenzione nei tempi di lavorazione, segue un calo rilevante nell'anno successivo dovuto a problematiche legate alla fauna selvatica e alla rottura di alcuni macchinari che hanno portato ritardi nei tempi di semina. La criticità della produzione colturale verte proprio sul rispetto delle

tempistiche di lavorazione poiché, anche dei brevi ritardi se in concomitanza con condizioni metereologiche e temperature ostili possono portare alla totale perdita della produzione. In ottica economica va comunque specificato la possibilità di ricevere indennizzi da istituzioni pubbliche per danni causati da variabili non prevedibili, come la fauna selvatica appunto, dietro perizia tecnica che li certifichi.

Di seguito, in *Tabella.3.7*, i medesimi valori di fatturato con le rispettive percentuali sui ricavi di vendita totali tabulate in evidenza.

**Tabella.3.7 - Serie storica del fatturato della divisione agricola con le percentuali sul totale aziendale**

	2013		2014		2015		2016		2017	
<b>Fatturato agricoltura</b>	10.735,42 €	<b>17,94%</b>	15.382,11 €	<b>15,57%</b>	18.961,06 €	<b>20,09%</b>	23.039,20 €	<b>29,93%</b>	14.936,88 €	<b>19,66%</b>

La discontinuità sui valori percentuali non ha alcun significato in scopo di analisi ma è solo conseguenza dell'andamento dei fatturati delle altre divisioni aziendali.

Come nel caso della divisione zootecnica i dati aziendali non consentono di risalire nel dettaglio ai costi effettivi di produzione. Di conseguenza, proponiamo delle stime unitarie all'ettaro lavorato per le diverse colture, elaborate e riportate in *Tabella.3.8*.

**Tabella.3.8 - Impatti unitari della produzione agricola sulle risorse**

Colture	Lavoro risorse umane	Consumi carburante	Sementi	Terzisti	Materiali d'imballaggio	Totale costi unitari
<b>Erba Medica</b>	4,24 h / ha	123,00 litri / ha	40,00 kg / ha	0,00 € / ha	9,74 € / ha	<b>160,35 € / ha</b>
<b>Favino</b>	6,00 h / ha	175,00 litri / ha	160,00 kg / ha	120,00 € / ha	0,00 € / ha	<b>395,75 € / ha</b>
<b>Grano Tenero</b>	7,50 h / ha	195,00 litri / ha	200,00 kg / ha	120,00 € / ha	0,00 € / ha	<b>462,08 € / ha</b>
<b>Farro</b>	7,50 h / ha	195,00 litri / ha	200,00 kg / ha	120,00 € / ha	0,00 € / ha	<b>462,08 € / ha</b>
<b>Orzo</b>	7,50 h / ha	195,00 litri / ha	200,00 kg / ha	120,00 € / ha	0,00 € / ha	<b>462,08 € / ha</b>

L'erba medica è la coltura foraggera per eccellenza e deve i suoi bassi impatti sui costi annuali alla durata quinquennale delle sue coltivazioni. Inoltre essendo destinata al consumo interno dall'unità zootecnica, i suoi costi di produzioni non sono considerati nella successiva panoramica dei margini operativi della divisione agricola. I costi unitari delle risorse umane e del carburante sono rispettivamente il salario orario lordo, 11 €/h, e il

prezzo medio del gasolio agricolo elaborato dai dati storici degli ultimi cinque anni, 0,75 €/litro. In quest’ottica tuttavia s’intuisce il peso che può avere sui costi di produzione agricola l’andamento, nei mercati nazionali e internazionali, del prezzo del petrolio. Le colture di cereali sono quelle che necessitano più lavorazioni nel ciclo colturale ma sono imprescindibili nell’andamento delle rotazioni *pluriennali*, sia sotto un’ottica normativa sia in un’ottica agronoma. Le restanti voci che compongono i costi unitari sono il risultato di elaborazioni di dati aziendali.

**Tabella.3.9 - Serie storica dei risultati operativi della divisione agricola**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Fatturato</b>	10.735,42 €	15.382,11 €	18.961,06 €	23.039,20 €	14.936,88 €
<b>Costi diretti</b>	10.285,13 €	16.617,86 €	23.311,42 €	15.503,21 €	21.261,08 €
<b>Costi indiretti</b>	4.686,58 €	4.287,88 €	6.946,64 €	5.220,76 €	5.096,55 €
<b>Risultato operativo</b>	-4.236,29 €	-5.523,63 €	-11.296,99 €	2.315,24 €	-11.420,75 €

Come per il paragrafo precedente, si conclude riportando in *Tabella.3.9* i risultati operativi della gestione della divisione agricola, al netto dei costi di produzione attribuiti all’unità zootecnica. La voce dei costi diretti include le spese per le variabili considerate in *Tabella.3.8* mentre per costi indiretti s’intendono tutte le spese accessorie legate alla manutenzione e all’assicurazione dei mezzi e macchinari da lavoro e all’affitto di alcuni terreni.

L’andamento è anche in questo caso altalenante con impatti sui conti aziendali decisamente inferiore alla divisione zootecnica, tuttavia anche per quest’unità si è distanti da risultati operativi considerati accettabili.

### **3.2.3 – Divisione agrituristica**

L’attività agrituristica fu avviata con il supporto di finanziamenti regionali nell’estate del 2007. Tuttavia, essendo un *business* lontano dalle competenze e dal *know-how* aziendale ha presentato fin dal principio lacune gestionali che negli anni successivi di attività sono state ridotte ma mai del tutto colmate. Questo ha portato ad una conduzione difficoltosa

nell'attrarre clientela e ospiti nelle due linee, ristorazione ed ospitalità. La prima ha visto alternarsi diverse figure nelle mansioni di cucina, lavorando su prenotazione solo con grandi comitive e mai in maniera continuativa nel corso degli anni. La seconda ha impiegato molti anni prima di vedere un discreto numero di ospiti nel periodo estivo del 2017 grazie all'utilizzo di piattaforme di prenotazione online e ad una minima campagna di *web-marketing*, stesso anno in cui la divisione nel suo insieme è stata interrotta. I motivi che hanno portato alla cessazione, nei piani aziendali ritenuta provvisoria, sono riportati nel paragrafo precedente.

**Tabella.3.10 - Serie storica del fatturato della divisione agrituristica con relativo valore in percentuale sul fatturato totale**

	2013		2014		2015		2016		2017	
<b>Fatturato dell'attività agrituristica</b>	7.331,82 €	<b>12,25%</b>	22.272,71 €	<b>22,55%</b>	16.550,00 €	<b>17,54%</b>	13.128,19 €	<b>17,06%</b>	22.027,30 €	<b>28,99%</b>

Dai dati reperibili in azienda non risulta possibile elaborare un rendiconto operativo come effettuato per le altre divisioni aziendali. Le uniche informazioni affidabili sono legate ai corrispettivi ricevuti negli anni considerati nell'analisi di bilancio. La *Tabella.3.10* riporta l'andamento del fatturato della divisione agrituristica.

### **3.3 – SWOT Analysis dell'azienda**

Quest'ultimo paragrafo del capitolo sviluppa un'analisi, cosiddetta *SWOT*, dei punti di forza e di debolezza dell'impresa così come le opportunità che la situazione attuale può offrire e le minacce che il mercato e altri fattori esterni presentano. I seguenti sotto paragrafi identificano ed esplicitano i diversi fattori che afferiscono alle quattro variabili dell'analisi e che sono sintetizzati in *bullet-points* in *Tabella.3.11*.

#### **3.3.1 – Strengths: i punti di forza**

Le due divisioni principali, zootecnica e agricola, dell'impresa operano nel mercato agroalimentare da più di vent'anni e ciò ha contribuito ad accrescere enormemente la

conoscenza del settore, dei suoi processi produttivi e delle ostilità legate al territorio. Inoltre, il *manager* operativo e alcuni membri del *CDA*, oltre ad una pluridecennale presenza sul campo e all'interno del *network* settoriale, vantano lauree in studi agronomi e in chimica alimentare. Sempre nell'ottica *know-how*, anche il personale operativo ha sviluppato competenze tecniche nell'organizzazione e nei processi di lavoro. In un'ottica orientata alla filiera nel suo complesso, l'azienda vanta buoni rapporti con le entità fornitrici delle materie quotidiane di lavoro, un punto vendita di proprietà dei soci con una clientela ben consolidata ed una discreta gamma di prodotti di qualità provenienti da aziende associate e stabili canali di vendita *B2B* con domanda costante. A livello settoriale invece, va menzionata la possibilità di trarre vantaggio da cospicui contributi economici statali e comunitari per il sostentamento delle attività e da importanti bandi pubblici di finanziamento degli investimenti in *business* agricoli. A ciò si aggiunge la certificazione *BIO*, sia in campo agricolo che zootecnico, che consente una maggiore garanzia di qualità agli occhi dei consumatori, una maggiore valutazione della produzione e l'accesso a contributi, sopracitati, più elevati. Concludiamo citando le ampie capacità produttive degli stabilimenti e dei terreni e l'accesso a terreni pascolivi a basso costo di proprietà delle *Comunanze Agrarie* del territorio.

### **3.3.2 - Weaknesses: i punti deboli**

Se da un lato abbiamo forti conoscenze tecniche, dall'altro la dirigenza aziendale presente ampie lacune a livello gestionale e imprenditoriale. Da sempre l'azienda risulta carente nella definizione e pianificazione delle strategie sul medio-lungo termine nonché una quasi totale mancanza di utilizzo di strumenti informatici e digitali a supporto del controllo di gestione. Come già emerso dalle analisi di bilancio e di redditività operativa, l'azienda, sebbene in possesso di attività immobilizzate con capacità elevata, soffre di bassi volumi di produzione e di fatturato che conseguono nelle già analizzate difficoltà in materia di liquidità. La questione liquidi è ulteriormente aggravata dalla totale assenza di controllo dei flussi di cassa in entrata e in uscite che è anch'essa conseguenza delle carenze gestionali e d'utilizzo dei sistemi informativi. Tutto ciò ha portato a danni di reputazione agli occhi degli istituti creditizi per cui potrebbe risultare oltremodo impegnativo ottenere nuovi finanziamenti per gli investimenti futuri. In conclusione si riportano le difficoltà legate al

territorio montano, che presenta carenza di infrastrutture logistiche e telematiche, ostilità metereologiche e faunistiche e lontananza dai grandi centri urbani.

Tabella.3.11 - Sintesi della *SWOT Analysis* dell'azienda

<b>SWOT Analysis</b>	
<b>Strenghts</b>	<b>Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>know-how</i> dei vertici aziendali</li> <li>◆ <i>know-how</i> tecnico del personale operativo</li> <li>◆ rapporti consolidati nella filiera</li> <li>◆ punto vendita B2C con clientela consolidata</li> <li>◆ domanda costante nel B2B</li> <li>◆ azienda certificata <i>BIO</i></li> <li>◆ ampie capacità produttive</li> <li>◆ accesso a terreni delle comunanze agrarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ lacune gestionali ed imprenditoriali</li> <li>◆ carenza di competenze strategiche sul medio-lungo termine</li> <li>◆ scarsa propensione all'utilizzo di sistemi informativi</li> <li>◆ bassi volumi di produzione e di fatturato</li> <li>◆ difficoltà in materia di liquidità</li> <li>◆ assenza di controllo e gestione dei flussi di cassa</li> <li>◆ reputazione vs gli istituti creditizi</li> <li>◆ ostilità del territorio montano</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ nuovi mercati agricoli</li> <li>◆ saturazione della capacità produttiva zootecnica</li> <li>◆ vantaggi da economie di scala</li> <li>◆ apertura di nuovi canali di vendita B2C</li> <li>◆ asset e strumentazioni non utilizzati</li> <li>◆ rilancio della divisione agrituristica</li> <li>◆ progetti validi per impianti d'energia rinnovabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ nascita nuovi punti vendita B2C</li> <li>◆ dispute legali con rischio pignoramenti</li> <li>◆ rischio di mancanza di nuove fonti di finanziamento</li> </ul>

### 3.3.3 – *Opportunities*: le opportunità

Nonostante le difficoltà emerse finora, l'impresa può ancora trarre vantaggio da alcune variabili di seguito esposte.

Per quel che concerne l'unità zootecnica, resta sfruttabile la capacità totale degli stabilimenti che raddoppierebbe la produzione attuale e consentirebbe, in concomitanza

con alcuni miglioramenti di processo, di trarre vantaggio d'importanti economie di scala. Restando in materia zootecnica non va scartata la possibilità, una volta consolidata la produzione, di ampliare la vendita *B2C* attraverso l'apertura di canali di vendita *online* con sbocchi su grandi bacini di potenziali clienti nei centri urbani. D'altronde, seppur il consumo di carne *pro-capite* stia diminuendo, l'attenzione alla provenienza e alla qualità della materia sta aumentando e i consumatori finali si stanno sempre più orientando verso produzioni *etiche* e *biologiche*. Sotto questo aspetto l'azienda ha a disposizione strutture, stabilimenti e strumentazioni non utilizzati che potrebbero essere adibiti a magazzini e laboratori di lavorazione carni per volumi più consistenti di quelli attuali. In materia agricola invece negli ultimi anni si è risollevalo il mercato dei prodotti di *canapa sativa*, sia di consumo che "collezionistici"; tale mercato è in crescita e sebbene sia quella della *canapicoltura* una questione delicata a livello sociale, i margini di profitto sulle produzioni sono elevati e nel corso dell'ultimo anno l'azienda ha già sperimentato un tipo di coltivazione. Inoltre, sempre in materia di *asset* non sfruttati, l'agriturismo ha tutto il potenziale per essere rilanciato, magari destinandolo ad una gestione da parte di terze parti indipendenti. Infine, l'impresa è in possesso di alcuni progetti validi e mai attuati per impianti di produzione d'energia rinnovabile che se messi in pratica potrebbero contribuire alla riduzione di alcuni costi d'utenze nonché all'aumento del fatturato.

### **3.3.4 - Threats: le minacce**

Le minacce esterne sono legate a *competitors* e a questioni di natura legale e finanziaria. La competizione potrebbe essere resa più intensa dalla nascita di altri punti vendita nel territorio limitrofo il che comporterebbe un'inevitabile riduzione dei ricavi nel mercato *B2C*. Sul piano legale l'azienda si trova coinvolta in dispute con alcuni enti sindacali del settore che nella peggiore delle ipotesi potrebbero sfociare in pignoramenti dei conti aziendali andando ad aggravare ulteriormente la situazione di cassa. Infine, il rischio di non riuscire ad avere accesso a nuove fonti di finanziamento in merito ad un'eventuale unificazione del debito o per gli investimenti futuri potrebbe avere conseguenze estreme sulla già traballante situazione economica aziendale.

## Conclusioni del capitolo

L'analisi strategica appena conclusa ha confermato le ipotesi di bassi volumi di produzione emerse durante l'analisi di bilancio del capitolo precedente. Lo studio della struttura organizzativa ha mostrato la più classica delle aziende a conduzione familiare con un'unica figura a dirigere la totalità delle operazioni. Da qui, le lacune gestionali hanno portato l'azienda ad una costante perdita operativa in entrambe le divisioni di punta e aggravato le difficoltà in materia di liquidità preannunciate nell'analisi di bilancio. Tuttavia questo capitolo ha anche evidenziato le potenzialità aziendali, in termini di capacità produttiva non sfruttata e *asset* strategici non utilizzati, e le opportunità che può cogliere su nuovi mercati e nuovi canali di distribuzione per risollevarsi e garantirsi un futuro nel settore. Avendo ormai delineato il quadro generale in cui l'azienda opera attualmente, si hanno a disposizione tutte le informazioni per definire la nuova strategia da perseguire e le fasi operative per implementarla.

## Capitolo 4 – Definizione della nuova strategia

### Obiettivi del capitolo

Se fino ad adesso si è affrontata un'analisi della situazione *as-is*, d'ora in avanti studieremo le dinamiche future che l'azienda dovrà affrontare. Questo capitolo ha l'obiettivo di porre le basi di una nuova strategia sul medio-lungo termine, delineando i *target* di performance da perseguire, coerentemente con i *long-term goals*, e definendo il piano esecutivo e le tempistiche delle relative fasi che lo compongono e che si susseguiranno nei periodi considerati.

### 4.1 – Definizione dei *target* strategici di performance

Durante l'analisi di bilancio del *Capitolo 2* si sono proposti in *Tabella.2.11* e in *Tabella.2.13* i valori rispettivamente di *ROCE* e *cost of debt* commentandoli brevemente. L'azienda non opera una politica di dividendi verso i soci e la serie storica del *ROE* scorre intorno allo zero, per cui parlare del costo del capitale azionario non sarebbe appropriato. Ai fini della definizione degli obiettivi da raggiungere nella nuova strategia s'ipotizzi che il valore del *cost of debt* rappresenti il *WACC* dell'impresa e si propone in *Tabella.4.1* la differenza di suddetti indici in riferimento all'ultimo anno. Non solo, è evidenziata anche la differenza tra il *ROCE* dell'azienda e il medesimo indice media del settore.

Tabella.4.1 – *ROCE*, *cost of debt* e differenze

	Anno 2017
<i>ROCE</i>	1,14%
<i>WACC</i>	4,53%
<i>ROCE – WACC</i>	-3,39%
<i>ROCE</i> <sub>Azienda</sub> – <i>ROCE</i> <sub>Settore</sub>	-12,86%

La distanza, espressa come differenza, tra *ROCE* e *WACC* dell'azienda esprime un tasso di perdita operativa annua. Il tasso di ritorno del capitale investito risulta troppo basso, inferiore al costo effettivo annuo del capitale. Quindi, il primo *target* che le nuove

performance dovranno sostenere è di ridurre quanto più possibile questo *gap*. A questo si aggiunge la volontà di diminuire anche la distanza con il valore medio del settore che sebbene molto distante può comunque essere avvicinato. Si tratta quindi di sviluppare una linea guida che indichi gli *step* successivi. Logicamente, per ridurre la distanza tra i due quozienti è necessario indirizzare l'andamento del *ROCE* aziendale verso una crescita nei periodi successivi per riuscire almeno a triplicarlo nel medio termine. In quest'ottica è opportuno scomporre tale indice ed approssimare i fattori che lo compongono: *ROS* e *turnover del capitale investito*, anch'essi illustrati in *Tabella.2.11*, e riproposti in *Tabella.4.2*.

**Tabella.4.2 – Fattori che compongono il *ROCE***

	Anno 2017
<b>ROS</b>	8,82%
<b>Turnover del capitale investito netto</b>	12,88%

Per sostenere un valore del *ROCE* superiore al 3% è necessario alzare entrambi gli indici aumentando il fatturato e l'ammontare dell'*EBIT*, attraverso un nuovo piano di produzione che seguirà nei capitoli successivi. In *Tabella.4.4* s'illustrano le percentuali *target* dei quozienti.

**Tabella.4.4 – Valori *target* di *ROCE*, *ROS* e *turnover***

	Target strategici
<b>ROCE</b>	3,0%
<b>ROS</b>	16,0%
<b>Turnover del capitale investito netto</b>	20,0%

Si prosegue nel definire le linee guida andando a scomporre il *ROS* e analizzando le variabili che lo influenzano. Nella sua definizione classica, a livello analitico, il *ROS* è il valore percentuale complementare del rapporto della somma di due diverse voci di conto economico (*COGS* e *SG&A*) sul totale del fatturato di vendita. Tuttavia, in questo caso, a denominatore abbiamo la *Produzione lorda vendibile* che somma ricavi di vendita e aiuti economici. L'ammontare di suddetti contributi si compone di voci variabili sulle produzioni

e di voci fisse sull'attività portata avanti e i valori reali saranno discussi nel piano di produzione. La *Tabella.4.5* illustra la formula analitica del *ROS* utilizzata nelle analisi di questo documento.

Tabella.4.5 – La formula del *ROS* utilizzata

$$\text{ROS} = 1 - \frac{\text{COGS} + \text{SGA}}{\text{Produzione lorda vendibile}}$$

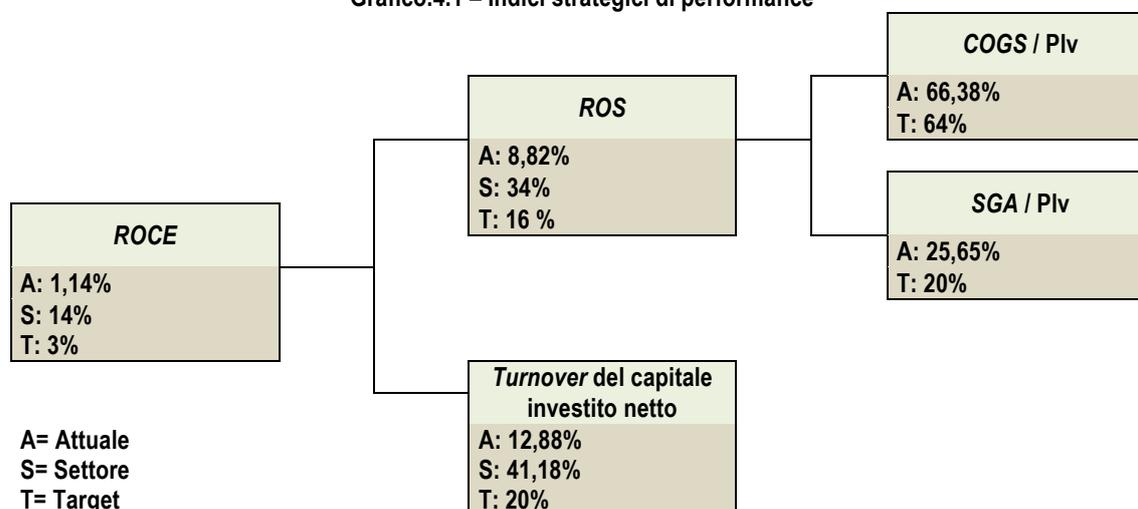
In *Tabella.4.6* quindi si sintetizzano i valori obiettivo delle diverse variabili che compongono il ritorno sul fatturato di vendita tali da consentire il raggiungimento del *target* proposto in *Tabella.4.4*. I dati riportati sono il frutto di uno studio della contabilità di produzione per le diverse divisioni condotto nel corso dell'ultimo anno di attività.

Tabella.4.6 – Variabili *target* del *ROS* obiettivo

COGS / Piv	64,0%
SGA / Piv	20,0%

Tutti i *target* di performance presentati fino ad ora sono obiettivi non definitivi, ma da perseguire nel medio termine, considerando un orizzonte temporale di cinque anni, più uno d'investimento. Il *Grafico.4.1*, di seguito proposto, sintetizza il contenuto di questo paragrafo.

Grafico.4.1 – Indici strategici di performance



Il conseguimento di tali performance nei tempi indicati in concomitanza con una produzione di volumi soddisfacente, consentirebbe all'azienda di rendersi nuovamente competitiva, credibile e affidabile nel mercato, aprendola a nuove strategie sul lungo termine, che possono includere diversificazione di produzione, ampliamenti dei canali di vendita, investimenti in macchinari più efficienti volti a ottimizzare i processi e ridurre l'impatto dei costi di produzione e investimenti in fonti di energie rinnovabili.

## **4.2 – Executive summary**

In questo paragrafo si sviluppa il piano esecutivo, per il raggiungimento dei *target* di medio termine prefissati nel paragrafo precedente, nelle sue diverse fasi inerenti alle tre divisioni produttive aziendali. Inoltre, verranno brevemente trattati alcuni miglioramenti dei processi di controllo di gestione volti a garantire un'amministrazione solida e duratura negli anni a venire.

### **4.2.1 – Divisione zootecnica**

Come emerso dallo studio portato avanti finora, l'unità zootecnica coinvolge alti costi fissi di mantenimento della mandria e soffre bassi volumi di produzione e di fatturato che non consentono di trarre vantaggio da economie di scala. Per poterci muovere in questa direzione, è necessario approcciare la questione sotto tre aspetti complementari tra loro: l'aumento della capacità produttiva, la diversificazione della razza e il miglioramento dei processi di produzione.

#### **4.2.1.1 – Aumento della capacità produttiva**

In un allevamento di bovini da carne nella cosiddetta linea *vacca-vitello*, aumentare la capacità produttiva significa innalzare il numero di capi designati per la riproduzione, ovvero vacche fattrici (o nutrici) e tori. Nella fase d'investimento l'azienda deve introdurre, nel nucleo di fattrici, le giovani femmine nate in stalla ritenute idonee alla riproduzione.

Dopo di che, stabilire il numero di nuove vacche nutrici da acquistare per raggiungere la capacità massima degli stabilimenti, la quale da studi precedenti si attesta intorno alle 120 unità (di sole fattrici). Allo stesso tempo, alla mandria deve essere integrato un numero di capi di sesso maschile sufficiente alla copertura dell'intero nucleo riproduttivo. L'attuazione di tale fase di saturazione della capacità è stimata ad un periodo massimo di 15 mesi totali.

**Tabella.4.7 – Composizione attuale della mandria e numero dei capi necessari alla saturazione della capacità**

Categorie capi bovini	Numeri per razza		Aumento capi per razza	
	PRI	Marchigiana	PRI	Marchigiana
Tori	2	0	0	2
Vacche fattrici	84	4	6	26
Vitelloni	13	0	-	-
Scottone	6	0	-	-
Lattanti	40	0	-	-

#### **4.2.1.2 – Diversificazione della razza**

Il processo di diversificazione della razza bovina affronta unicamente la questione dell'aumento del fatturato. Come già detto durante l'analisi strategica del *Capitolo 3*, la mandria è essenzialmente costituita da capi di razza *Pezzata Rossa Italiana*, bovini a duplice attitudine con prezzi di mercato non tra i più elevati ma con caratteristiche favorevoli all'allevamento. L'intenzione è di aprirsi alla produzione di bovini di *Marchigiana*, che vantano prezzi di mercato e contributi unitari più elevati ma presentano maggiori difficoltà tecniche nell'allevamento, per poter meglio conoscerne e comprenderne i processi di produzione mantenendo tuttavia un nucleo di fattrici di *Pezzata Rossa Italiana* ancora in maggioranza nel medio termine. L'idea è che alcune difficoltà dell'allevamento di capi di razza *Marchigiana*, in particolare quelle legate ad attitudini e comportamenti, possano essere smussate e attutite se tenuti in stretto contatto con capi in numero superiore di razza *Pezzata Rossa Italiana*. In *Tabella.4.8* un *recap* dei diversi tratti delle due razze risultanti dall'esperienza aziendale.

**Tabella.4.8 – Sintesi delle caratteristiche di produzione riscontrate in azienda**

<b><i>Pezzata Rossa Italiana</i></b>	<b><i>Marchigiana</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia al parto e nella lattazione</li> <li>• Docilità</li> <li>• Buona attitudine al pascolo</li> <li>• Buona qualità della carne</li> <li>• Minore prezzo di vendita</li> <li>• Minori contributi sulle nascite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsa autonomia al parto e nella lattazione</li> <li>• Scarsa docilità</li> <li>• Scarsa attitudine al pascolo</li> <li>• Buona qualità della carne</li> <li>• Maggiore prezzo di vendita</li> <li>• Maggiori contributi sulle nascite</li> </ul>

In *Tabella.4.9* l'andamento della composizione percentuale del nucleo di fattrici nel processo di diversificazione.

**Tabella.4.9 – Andamento del processo di diversificazione**

	<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>	<b>Anno 4</b>	<b>Anno 5</b>
<b><i>Pezzata Rossa Italiana</i></b>	75%	70%	65%	60%	55%
<b><i>Marchigiana</i></b>	25%	30%	35%	40%	45%

#### **4.2.2.2 – Miglioramento dei processi di produzione**

La questione del miglioramento dei processi di produzione è senza dubbio la più delicata e critica tra le fasi coinvolte, poiché concerne dinamiche naturali di riproduzione animale. L'obiettivo ultimo è di aumentare il *tasso di natalità* e il *tasso di produzione di vitelli svezzati* introdotti nell'analisi strategica. Questa fase è scomponibile essenzialmente in tre sotto fasi: il rifacimento e l'ampliamento di alcune strutture immobili con l'introduzione di macchinari volti a ottimizzare i processi di razionamento delle quote alimentari, la scomposizione in lotti più piccoli del nucleo di nutrici e la definizione di un piano sanitario di stalla. In merito alle strutture, l'azienda durante il periodo d'investimento deve ampliare alcune sezioni e modificarne altre in maniera tale da garantire una gestione standardizzata dei diversi lotti della mandria nelle mansioni di custodia e monitoraggio. Tali modifiche consentono di conseguenza di poter scomporre il nucleo di vacche fattrici in sottogruppi

coerenti con i diversi stadi di produzione, dalle diverse fasi della gestazione, al periodo di parto, alla lattazione, all'attesa di una nuova fecondazione. Inoltre, la nuova logica degli spazi consente di ottimizzare i processi d'ingrasso dei lotti di vitelloni e scottone. Ultimo ma non meno importante, il nuovo *piano sanitario di stalla*. L'azienda attraverso il sostegno di una clinica o di un tecnico veterinario, deve istituire un regime di vaccinazione e d'igiene orientato a ridurre gli interventi di soccorso attraverso un programma di prevenzione. Questo per garantire la sanità dei capi designati per la riproduzione e per ridurre i rischi d'infezione nei primi giorni di vita dei vitelli, i due aspetti che influenzano maggiormente i due tassi di cui sopra. Infatti, il tasso di natalità è conseguenza dello stato di fertilità e dei tempi d'*interparto* della mandria che è strettamente legato alla salute delle fattrici; il *tasso di produzione di vitelli svezzati* è invece legato essenzialmente all'attenzione nelle prime settimane post-nascita, giorni in cui l'igiene degli spazi occupati influenza notevolmente la salute del nuovo nato.

In *Tabella.4.10* la sintesi dell'andamento auspicabile dei tassi di natalità e di produzione di vitelli svezzati che dovrebbe conseguire dal miglioramento dei processi appena trattato.

4.10 – Andamento auspicato degli indici di produzione di stalla

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Tasso di natalità</b>	80,00%	82,50%	85,00%	85,00%	85,00%
<b>Tasso di produzione di vitelli svezzati</b>	95%	95%	95%	95%	95%
<b>Tasso di produzione vitelli annuo</b>	76,00%	78,38%	80,75%	80,75%	80,75%

Come riscontrabile dai dati in *Tabella.4.10*, l'intenzione è di accrescere il primo indice fino a stabilizzarlo intorno all'85%, poiché valori più alti sarebbero preferibili ma poco verosimili, e di affermare il secondo su valori del 95%, in quanto anche in questo caso la perfezione è sempre intaccata da fattori d'imprevedibilità da considerare se si ha a che fare con animali e non con macchine.

## 4.2.2 - Divisione agricola

I terreni destinati all'attività agricola sono già saturi in termini di destinazione delle colture e questo sotto paragrafo non tratta di dinamiche di aumento della capacità di produzione ma solo dei processi colturali. A questo punto, oltre alla necessità di acquistare due nuovi macchinari agricoli quali una falciatrice e una seminatrice, le questioni d'affrontare sono due: le selezioni e le rotazioni colturali.

### 4.2.2.1 - Le selezioni colturali

Oltre alle valutazioni dei prezzi di mercato da considerarsi d'anno in anno, la scelta delle colture tiene conto di diverse variabili, quali i livelli di produzione degli anni passati, gli obblighi rotazionali, il fabbisogno foraggero interno e l'apertura a nuovi mercati. In merito all'andamento delle produzioni negli anni passati decidiamo di escludere dalla produzione la coltura del *favino* poiché non ha mai raggiunto livelli soddisfacenti. In riferimento agli obblighi rotazionali che non esplicheremo nel dettaglio, bisogna tener conto della necessità di inserire colture di cereali, che nel nostro caso sono rappresentate da *orzo*, *farro* e *grano tenero*. Il fabbisogno interno dell'unità zootecnica comprende, insieme con alcuni cereali, le colture di *erba medica*, la pianta foraggera per eccellenza, la più diffusa in Italia e nel mondo. È essenziale per la biodiversità e arricchisce il terreno di elementi minerali. Essa rappresenta una fondamentale fonte di proteine vegetali per l'allevamento, oltre ad essere ricca di fibre, vitamine e minerali, ideale per l'agricoltura foraggera biologica. Inoltre ha un ruolo altamente performante in termini di costi e fatturato e contro l'inquinamento prodotto dalle attività agricole durante le rotazioni colturali poiché un campo di *erba medica* dura in media 5/6 anni. L'ultimo fattore da considerare è di aprire l'azienda a nuovi mercati in crescita e l'intenzione è di continuare la sperimentazione delle colture di *canapa sativa*, sia nella produzione del seme sia nella produzione d'infiorescenze.

### 4.2.2.2 - Le rotazioni colturali

Per poter definire le rotazioni colturali va tenuto in considerazione che i terreni aziendali presentano in parte ostilità morfologiche che ne rendono difficoltose alcune lavorazioni.

Tabella.4.11 – Schema della rotazione settennale

Superficie in rotazione	Percentuale sul totale dei terreni	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
85 ha	63%	Erba Medica 12,14 ha	Cereali 12,14 ha	Cereali 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha
		Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Cereali 12,14 ha	Cereali 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha
		Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Cereali 12,14 ha	Cereali 12,14 ha
		Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Cereali 12,14 ha
		Erba Medica 12,14 ha				
		Cereali 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha
		Cereali 12,14 ha	Cereali 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha	Erba Medica 12,14 ha

Gli appezzamenti che rispondono a questa caratteristica rappresentano il 63% dei 134,5 ettari totali. Per cui definiamo due diverse tipologie di rotazione:

- una rotazione settennale per i circa 85 ettari che presentano ostilità morfologiche, che vede ruotare colture di *erba medica* e di cereali.
- una rotazione triennale per il restante 37%, che comprende anch'essa i cereali in aggiunta a colture di *canapa* da seme.

Tabella.4.12 – Schema della rotazione triennale

Superficie in rotazione	Percentuale sul totale dei terreni	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
49 ha	37%	Cereali 16,33 ha	Canapa da seme 16,33 ha	Cereali 16,33 ha	Cereali 16,33 ha	Canapa da seme 16,33 ha
		Cereali 16,33 ha	Cereali 16,33 ha	Canapa da seme 16,33 ha	Cereali 16,33 ha	Cereali 16,33 ha
		Canapa da seme 16,33 ha	Cereali 16,33 ha	Cereali 16,33 ha	Canapa da seme 16,33 ha	Cereali 16,33 ha

Inoltre destiniamo un piccolo appezzamento di circa 0,5 ettari per la coltura della *canapa sativa* da infiorescenze.

La *Tabella.4.11* e la *Tabella.4.12* sintetizzano lo schema delle diverse colture e rotazioni.

### 4.2.3 - Divisione agrituristica

La struttura agrituristica deve essere rilanciata ma, come già detto, le mansioni di ospitalità e ristorazione esulano dalle competenze aziendali. Per cui la direzione da seguire è quella di un intervento volto al rifacimento dei sistemi di riscaldamento dell'immobile in concomitanza con una ristrutturazione che valorizzi tutto lo spazio circostante il ristorante e gli appartamenti. Nel frattempo è compito dell'azienda individuare professionisti che prendano in gestione l'attività nel suo complesso, escludendo il personale aziendale da ogni responsabilità operativa e rendendo la divisione agrituristica un'unità a rendita costante.

### 4.2.4 - L'area di gestione

Per rendere efficiente, efficace e costante nel tempo l'operatività aziendale è oltremodo necessario che questa sia supportata da opportuni sistemi di controllo. Il primo passo è di introdurre nell'area di gestione l'utilizzo di sistemi software gestionali che consentano il monitoraggio *day-by-day* delle dinamiche produttive di tutte le divisioni. Nella pratica, un gestionale di stalla che tenga traccia degli stadi legati alla riproduzione, della carriera delle vacche fattrici, delle prestazioni sanitarie definite nel programma di prevenzione, dei legami di parentela tra i capi per evitare problematiche di consanguineità, della composizione dei diversi lotti, delle tempistiche d'ingrasso, delle nascite, dell'entrata e dell'uscita; un gestionale per la divisione agricola che monitori il rispetto dei tempi colturali e delle rotazioni, che registri accadimenti inaspettati come guasti tecnici e ostilità ambientali e che tenga traccia dei volumi di produzione e di assorbimento risorse per ogni appezzamento di terreno. Inoltre, entrambi devono essere costantemente aggiornati sui consumi delle rimanenze a magazzino per entrambe le divisioni. La sovrapposizione dei dati provenienti dai due diversi sistemi deve consentire resoconti trimestrali della contabilità operativa. Alla parte operativa, si aggiunge la necessità amministrativa di un sistema che monitori i flussi di cassa in entrata e in uscita classificandoli per voci di categoria e ogni tipo di spesa appartenente alla voce *SG&A* e che includa componenti di *alert* per le *deadline* più importanti della gestione, come le bollette d'utenza, la scadenza delle rate dei mutui, la presentazione delle domande di richiesta dei contributi, il pagamento dei fornitori e la riscossione degli incassi.

## **Conclusioni del capitolo**

Con questo capitolo si sono definiti gli obiettivi e i *target* di performance da raggiungere nel medio termine per consentire all'azienda di risollevarsi. Inoltre si è delineato un vero e proprio piano esecutivo che avvii l'impresa verso il conseguimento di tali obiettivi e che tiene conto di tutte le divisioni aziendali. Ai problemi legati ai bassi volumi di produzione e fatturato si è risposto con un aumento della capacità produttiva e il miglioramento dei processi operativi. Per quanto riguarda la divisione agrituristica si è delineato un piano d'intervento e rilancio della struttura con l'intenzione di affidarla a terze parti professioniste. A tutto ciò si aggiunge l'introduzione di sistemi *ERP* a supporto della gestione operativa, amministrativa e contabile.

## Capitolo 5 – Piano di produzione

### Obiettivi del capitolo

Dopo aver definito la strategia e gli obiettivi e il piano esecutivo per implementarla e raggiungerli, in questo capitolo si propongono le previsioni di produzione sull'orizzonte di medio termine considerato nel capitolo precedente. Per le due divisioni operative si analizzeranno i volumi, il fatturato e i margini sulle diverse linee di produzione a partire dall'anno successivo all'investimento.

### 5.1 – La produzione zootecnica

#### 5.1.1 – I volumi di produzione

Tenendo in considerazione gli andamenti degli indici riportati in *Tabella.4.9* e in *Tabella.4.10*, il raggiungimento della capacità massima di 120 vacche nutrici e assunzioni che verranno esplicitate di seguito, riportiamo in *Tabella.5.1* e nel *Grafico.5.1* le previsioni e gli andamenti di produzione per le diverse linee della divisione zootecnica.

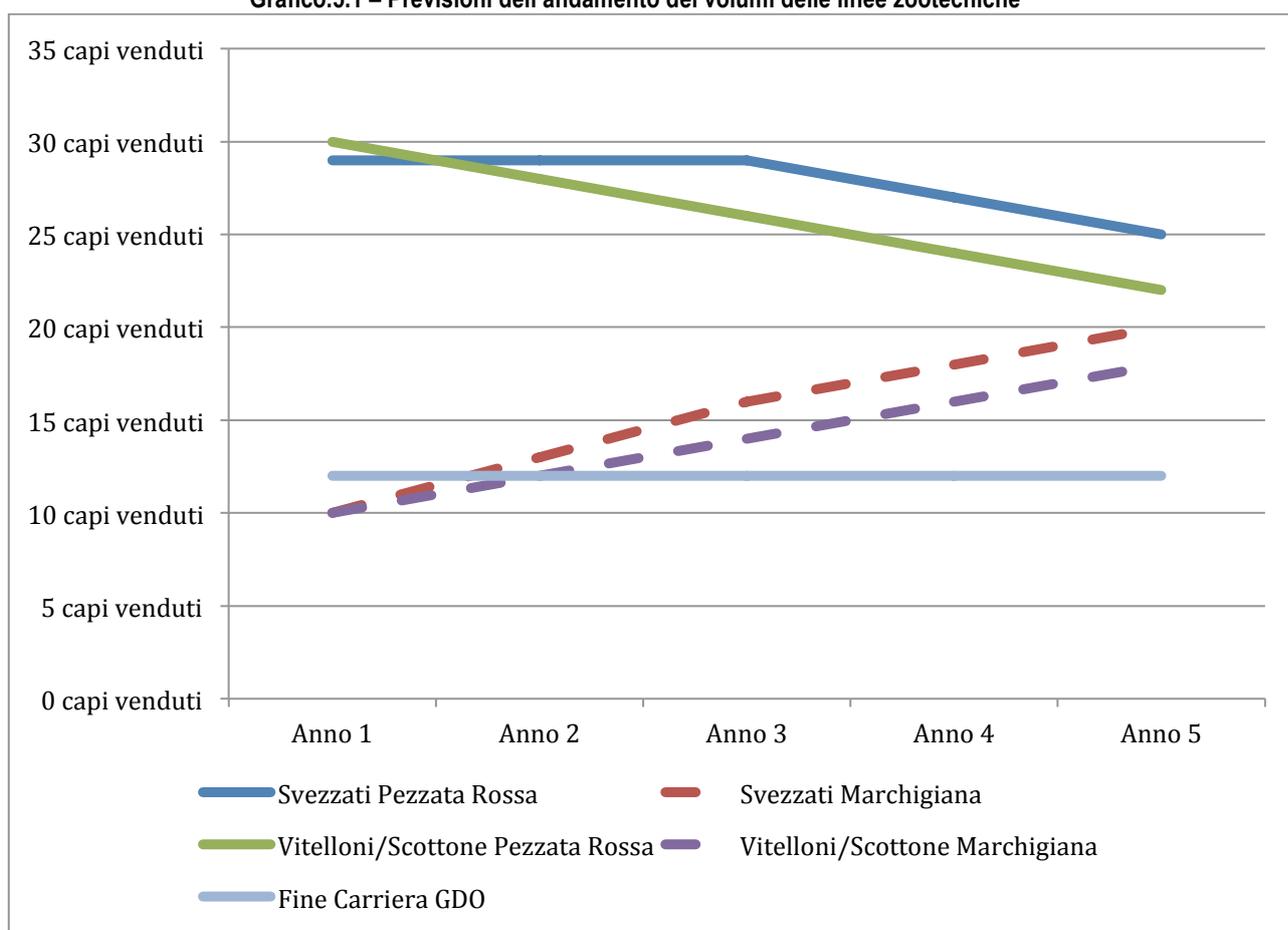
Tabella.5.1 - Previsioni di produzione per le diverse linee zootecniche

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Svezzati Pezzata Rossa	29	29	29	27	25
Svezzati Marchigiana	10	13	16	18	20
Vitelloni Maschi Pezzata Rossa	15	14	13	12	11
Vitelloni Maschi Marchigiana	5	6	7	8	9
Scottone Pezzata Rossa	15	14	13	12	11
Scottone Marchigiana	5	6	7	8	9
Fine Carriera GDO	12	12	12	12	12

Oltre agli andamenti degli indici di composizione di razza e dei tassi di produzione, queste previsioni considerano:

- una domanda “interna” del punto vendita costante a 40 unità tra *vitelloni* e *scottone*, ingrassati e macellati;
- un tasso di rinnovamento del nucleo di vacche nutrici del 10% annuo, per cui l’offerta in direzione *GDO* è prevista costante sulle 12 unità a *fine carriera* all’anno;
- la restante produzione di vitelli venduta entro il nono mese di età, appunto per la linea *svezzati*.

Grafico.5.1 – Previsioni dell’andamento dei volumi delle linee zootecniche



Le due linee tratteggiate rappresentano i volumi di razza *Marchigiana* in crescita secondo l’andamento dell’indice di presenza nella mandria e tendono a convergere con le linee di *Pezzata Rossa Italiana* che riducono i propri volumi d’anno in anno. Se oltre il medio termine ci sarà l’effettivo sorpasso nei volumi e nella composizione dipenderà dai risultati riscontrati durante questo periodo.

## 5.1.2 - Prezzi, fatturato e contributi

In questa sezione si analizzano tutte le voci d'incasso relative all'unità zootecnica.

Iniziamo riportando in *Tabella.5.2* i prezzi medi di mercato per le diverse tipologie di capi venduti. Si parla di prezzi medi poiché in zootecnia, nella maggior parte delle situazioni di compra-vendita, il prezzo finale viene contrattato tra le parti e si muove a seconda delle caratteristiche fisiche dell'animale vivo, tra cui le più considerate sono il peso, la lucidità del manto e le linee delle forme muscolari.

**Tabella.5.2 - Prezzi e canali di vendita delle linee di produzione zootecniche**

	Canale di vendita	Prezzo IVA inclusa	% IVA
<b>Svezziati Pezzata Rossa</b>	B2B	<b>750,00 €</b>	10%
<b>Svezziati Marchigiana</b>	B2B	<b>900,00 €</b>	10%
<b>Vitelloni Maschi Pezzata Rossa</b>	B2C	<b>2.046,00 €</b>	10%
<b>Vitelloni Maschi Marchigiana</b>	B2C	<b>2.170,00 €</b>	10%
<b>Scottone Pezzata Rossa</b>	B2C	<b>1.925,10 €</b>	10%
<b>Scottone Marchigiana</b>	B2C	<b>1.980,90 €</b>	10%
<b>Fine Carriera GDO</b>	B2B	<b>600,00 €</b>	10%

I prezzi relativi ai capi ingrassati e macellati destinati alla vendita *B2C* nel punto vendita di proprietà è in realtà frutto di un accordo interno per il quale la parte commerciale acquista i capi ad un prezzo fisso unitario al kilogrammo sul cosiddetto *peso morto* (PM). In *Tabella.5.3* la sintesi di come si ricavano tali prezzi.

**Tabella.5.3 - Variabili dei prezzi dei prodotti B2C**

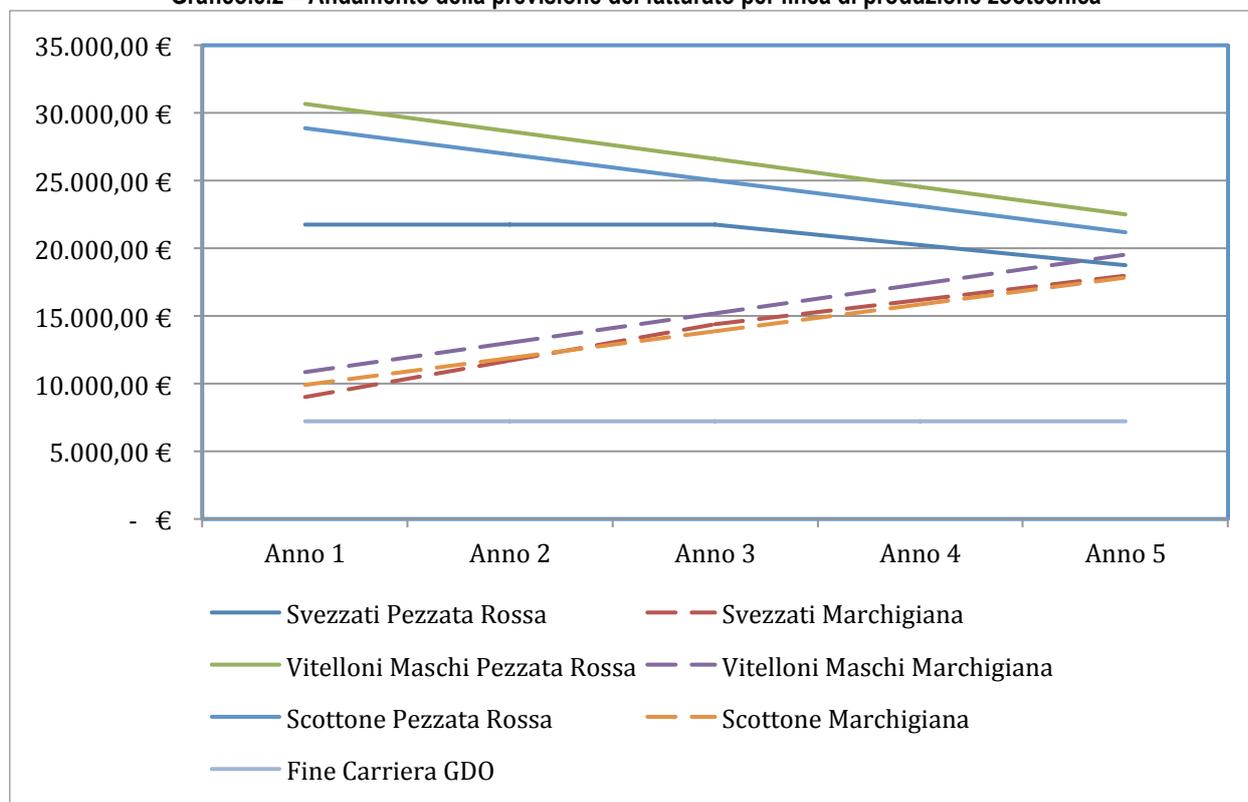
	Peso vivo medio	Resa	Peso morto	€/ kg PM	Prezzo IVA inclusa
<b>Vitelloni Maschi Pezzata Rossa</b>	500,00 kg	62%	310,00 kg	6,60 €/ kg	<b>2.046,00 €</b>
<b>Vitelloni Maschi Marchigiana</b>	500,00 kg	62%	310,00 kg	7,00 €/ kg	<b>2.170,00 €</b>
<b>Scottone Pezzata Rossa</b>	450,00 kg	62%	279,00 kg	6,90 €/ kg	<b>1.925,10 €</b>
<b>Scottone Marchigiana</b>	450,00 kg	62%	279,00 kg	7,10 €/ kg	<b>1.980,90 €</b>

Avendo ora in mano volumi di produzione e prezzi di vendita è possibile proiettare nell'orizzonte considerato le stime di fatturato che l'implementazione di questa strategia deve consentire di raggiungere. In *Tabella.5.4* le stime per linea di produzione poi proiettate nel *Grafico.5.2*.

**Tabella.5.4 - Previsioni di fatturato per le diverse linee zootecniche**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Svezziati Pezzata Rossa</b>	21.750,00 €	21.750,00 €	21.750,00 €	20.250,00 €	18.750,00 €
<b>Svezziati Marchigiana</b>	9.000,00 €	11.700,00 €	14.400,00 €	16.200,00 €	18.000,00 €
<b>Vitelloni Maschi Pezzata Rossa</b>	30.690,00 €	28.644,00 €	26.598,00 €	24.552,00 €	22.506,00 €
<b>Vitelloni Maschi Marchigiana</b>	10.850,00 €	13.020,00 €	15.190,00 €	17.360,00 €	19.530,00 €
<b>Scottone Pezzata Rossa</b>	28.876,50 €	26.951,40 €	25.026,30 €	23.101,20 €	21.176,10 €
<b>Scottone Marchigiana</b>	9.904,50 €	11.885,40 €	13.866,30 €	15.847,20 €	17.828,10 €
<b>Fine Carriera GDO</b>	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
<b>TOTALE</b>	<b>118.271,00 €</b>	<b>121.150,80 €</b>	<b>124.030,60 €</b>	<b>124.510,40 €</b>	<b>124.990,20 €</b>
<b>Crescita percentuale annua (dal 2017)</b>	203,16%	2,43%	2,38%	0,39%	0,39%

**Grafico.5.2 – Andamento della previsione del fatturato per linea di produzione zootecnica**



A questo punto è il momento di quantificare l'entità economica di quei contributi settoriali più volte nominati fin qui. Non essendo intenzione di questo documento addentrarsi troppo in territori normativi e tecnicistici, riportiamo in *Tabella.5.5* solamente i valori certi ricavati dai dati e dall'esperienza aziendali con una breve descrizione.

**Tabella.5.5 - Tipologie, importi economici e descrizione dei contributi settoriali**

Tipo di contributo	Importi netti		Descrizione
Contributo fisso annuo	33.100,00 € / anno		E' un contributo settoriale per la zootecnia definito dal <i>PSR Regione Marche</i> <sup>10</sup> . L'azienda ha l'obbligo di mantenere almeno 100 <i>Unità Bovino Adulta</i> .
Contributo variabile sui parti	140,00 € / parto (fattrice <i>PR1</i> )	200,00 € / parto (fattrice <i>Marchigiana</i> )	Sono contributi variabili unitari sui parti effettuati da vacche nutrici iscritte ai <i>Libri Genealogici</i> di razza.
Contributo variabile sulle macellazioni	80,00 € / capo macellato		E' un contributo variabile unitario sulle macellazioni di capi che siano rimasti almeno per 12 mesi in stalla.

Incrociando i dati della *Tabella.5.5* con le previsioni dei volumi di produzione in *Tabella.5.1*, si ricavano in *Tabella.5.6* le previsioni di riscossione dei contributi all'anno per il periodo considerato.

**Tabella.5.6 - Previsione dell'ammontare dei contributi annui della divisione zootecnica**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Contributo fisso annuo	33.100,00 €	33.100,00 €	33.100,00 €	33.100,00 €	33.100,00 €
Contributo variabile sui parti	14.120,00 €	14.876,00 €	15.632,00 €	15.908,00 €	16.184,00 €
Contributo variabile sulle macellazioni	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €
<b>TOTALE ANNUO</b>	<b>51.380,00 €</b>	<b>52.136,00 €</b>	<b>52.892,00 €</b>	<b>53.168,00 €</b>	<b>53.444,00 €</b>

Ricordiamo che per presentare domanda per queste somme devono essere rispettate determinate scadenze annuali e sebbene il ricavo derivante sia imputabile all'anno di domanda, l'effettiva riscossione avviene nell'anno successivo e a volte oltre l'orizzonte dei 12 mesi.

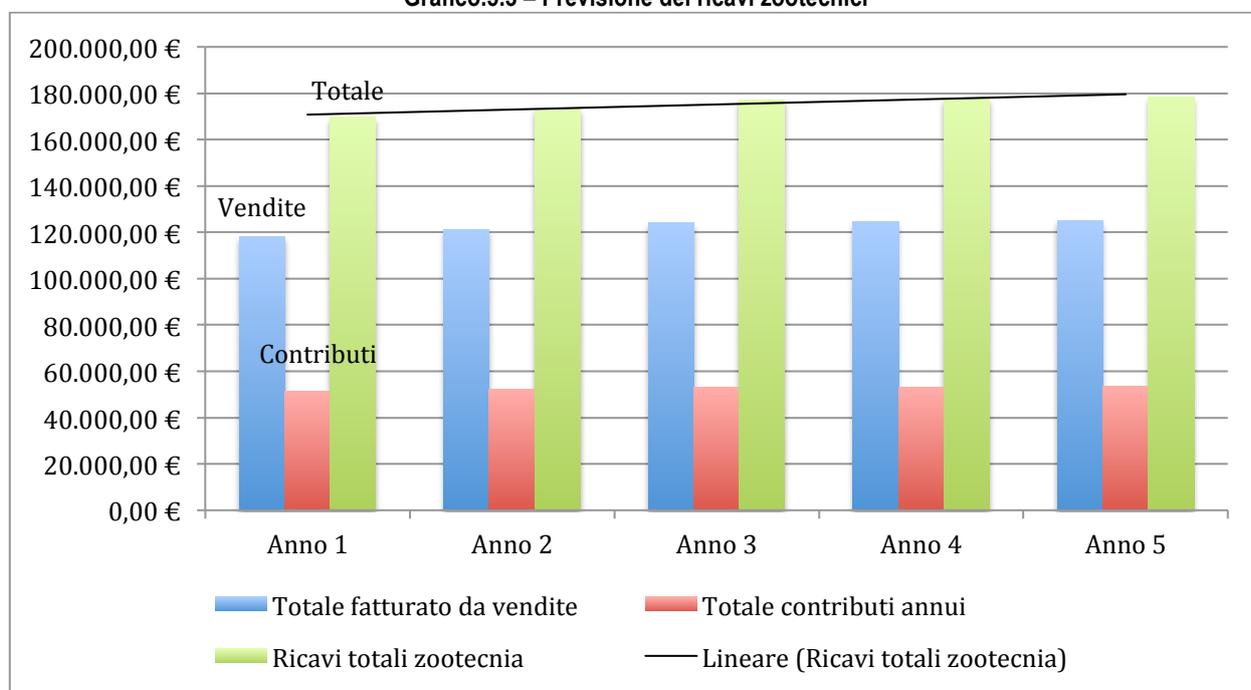
<sup>10</sup> Piano di Sviluppo Rurale, Regione Marche, Misura 14 – Benessere dell'animale.

**Tabella.5.7 - Previsioni sulle stime totali dei ricavi zootecnici**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Totale fatturato da vendite	118.271,00 €	121.150,80 €	124.030,60 €	124.510,40 €	124.990,20 €
Totale contributi annui	51.380,00 €	52.136,00 €	52.892,00 €	53.168,00 €	53.444,00 €
<b>Ricavi totali zootecnia</b>	<b>169.651,00 €</b>	<b>173.286,80 €</b>	<b>176.922,60 €</b>	<b>177.678,40 €</b>	<b>178.434,20 €</b>

Considerandoli come ricavi annui da contributi settoriali e cumulandoli con il fatturato previsto in *Tabella.5.4*, si stima il ricavo complessivo della divisione zootecnica per gli anni considerati nel medio termine, illustrato e descritto dalla *Tabella.5.7* e dal *Grafico.5.3*.

**Grafico.5.3 – Previsione dei ricavi zootecnici**



### 5.1.3 – Margini di contribuzione

Per stimare i margini di contribuzione unitari per le diverse tipologie di capi venduti occorre prendere in considerazione i costi variabili di ogni linea di produzione.

Nel caso di allevamenti di bovini da carne allo stato *semibrado* le voci variabili nella stima dei costi sono essenzialmente due: l'alimentazione e le spese veterinarie. La *Tabella.5.8* sintetizza suddette spese per i diversi lotti che compongono la mandria. Da qui, si ricava il

costo variabile di ogni linea di produzione, riportati in *Tabella.5.9* per ogni anno considerato nel medio termine.

**Tabella.5.8 - Voci di costo variabili per i diversi lotti**

	Alimentazione		Spese veterinarie		Totale
<b>Fattrice</b>	Prezzo medio storico	<b>342,32 € / anno</b>	Vaccinazioni	<b>25,00 € / anno</b>	<b>377,32 € / anno</b>
	-10% sulle materie outsourced	<b>331,88 € / anno</b>	Interventi veterinari	<b>10,00 € / anno</b>	<b>366,88 € / anno</b>
	+10% sulle materie outsourced	<b>352,76 € / anno</b>			<b>387,76 € / anno</b>
<b>Ingrasso</b>	Prezzo medio storico	<b>641,57 € / capo</b>	Vaccinazioni	<b>10,00 € / capo</b>	<b>656,57 € / capo</b>
	-10% sulle materie outsourced	<b>590,01 € / capo</b>	Interventi veterinari	<b>5,00 € / capo</b>	<b>605,01 € / capo</b>
	+10% sulle materie outsourced	<b>693,12 € / capo</b>			<b>708,12 € / capo</b>
<b>Svezzati</b>	Prezzo medio storico	<b>10,00 € / capo</b>	Vaccinazioni	<b>15,00 € / capo</b>	<b>30,00 € / capo</b>
	-10% sulle materie outsourced	<b>9,00 € / capo</b>	Interventi veterinari	<b>5,00 € / capo</b>	<b>29,00 € / capo</b>
	+10% sulle materie outsourced	<b>11,00 € / capo</b>			<b>31,00 € / capo</b>

**Tabella.5.9 - Costi variabili di produzione zootecnica**

		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Svezzati</b>	<b>Costo medio variabile</b>	<b>526,47 € / capo</b>	<b>511,43 € / capo</b>	<b>497,27 € / capo</b>	<b>497,27 € / capo</b>	<b>497,27 € / capo</b>
	-10% sulle materie outsourced	511,73 € / capo	497,10 € / capo	483,34 € / capo	483,34 € / capo	483,34 € / capo
	+10% sulle materie outsourced	541,21 € / capo	525,75 € / capo	511,20 € / capo	511,20 € / capo	511,20 € / capo
<b>Ingrasso</b>	<b>Costo medio variabile</b>	<b>1.183,04 € / capo</b>	<b>1.167,99 € / capo</b>	<b>1.153,83 € / capo</b>	<b>1.153,83 € / capo</b>	<b>1.153,83 € / capo</b>
	-10% sulle materie outsourced	1.116,74 € / capo	1.102,11 € / capo	1.088,35 € / capo	1.088,35 € / capo	1.088,35 € / capo
	+10% sulle materie outsourced	1.249,33 € / capo	1.233,87 € / capo	1.219,32 € / capo	1.219,32 € / capo	1.219,32 € / capo

Per la linea degli svezzati i dati in *Tabella.5.9* sono ricavati aumentando il costo variabile annuo di una fattrice di un fattore dato dagli indici di produzione di vitelli svezzati della *Tabella.4.10* e sommandovi il costo variabile di un capo svezzato; mentre per la linea d'ingrasso aggiungendo al costo variabile di uno svezzato il costo variabile di un capo destinato alla macellazione.

Tabella.5.10 - Margini di contribuzione unitari per le due linee di produzione zootecnica

		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Svezzati	Svezzati Pezzata Rossa	223,53 € / capo	238,57 € / capo	252,73 € / capo	252,73 € / capo	252,73 € / capo
	Svezzati Marchigiana	373,53 € / capo	388,57 € / capo	402,73 € / capo	402,73 € / capo	402,73 € / capo
Ingrasso	Vitelloni Maschi Pezzata Rossa	862,96 € / capo	878,01 € / capo	892,17 € / capo	892,17 € / capo	892,17 € / capo
	Vitelloni Maschi Marchigiana	986,96 € / capo	1.002,01 € / capo	1.016,17 € / capo	1.016,17 € / capo	1.016,17 € / capo
	Scottone Pezzata Rossa	742,06 € / capo	757,11 € / capo	771,27 € / capo	771,27 € / capo	771,27 € / capo
	Scottone Marchigiana	797,86 € / capo	812,91 € / capo	827,07 € / capo	827,07 € / capo	827,07 € / capo

In *Tabella.5.10* i margini di contribuzione unitari per le due linee nel periodo di tempo dei cinque anni considerati, in relazione solamente al costo medio variabile. Sebbene i margini delle linee all'ingrasso siano maggiori, esse richiedono almeno 12 mesi aggiuntivi di allevamento e i volumi sono già posti al massimo della capacità assorbibile dal punto vendita di proprietà.

## 5.2 – La produzione agricola

### 5.2.1 – I volumi di produzione

Tenendo in considerazione i volumi di produzione dell'ultimo anno e i miglioramenti nei processi di produzione agricola introdotti, in *Tabella.5.11* si riporta la previsione dell'andamento della produttività delle diverse colture nel medio termine.

Tabella.5.11 - Previsione andamento produttività agricola

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Aumento % annuo
Erba Medica	3.948,84 kg / ha	-				
Cereali	1.938,41 kg / ha	1.977,61 kg / ha	2.017,59 kg / ha	2.058,38 kg / ha	2.100,00 kg / ha	+2,02%
Canapa da seme	500,00 kg / ha	549,28 kg / ha	603,42 kg / ha	662,89 kg / ha	728,23 kg / ha	+9,86%
Canapa da fiore	80,00 kg / ha	86,76 kg / ha	94,09 kg / ha	102,03 kg / ha	110,65 kg / ha	+8,45%

La coltura di *erba medica* è ritenuta già essere al massimo della propria produttività per cui non è previsto alcun aumento di produzione. Per i cereali, l'aumento percentuale annuo è minimo in quanto la produzione media deducibile dall'esperienza aziendale è di circa 2.000,00 kg/ha. Per le colture di canapa si parte da valori di produzione relativamente bassi se confrontati con le produzioni medie di concorrenti già da qualche anno nel settore e che si auspica crescano con il crescere del *know-how* aziendale in materia, seppur rimanendo sotto le medie dei produttori limitrofi.

Incrociando i dati con quelli sulla destinazione delle superfici aziendali in *Tabella.4.11* e in *Tabella.4.12*, ricaviamo la stima della produzioni per ogni coltura inserita nelle due diverse rotazioni riportata in *Tabella.5.12*.

**Tabella.5.12 - Previsione andamento dei volumi di produzione agricola**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Erba Medica</b>	239.751,12 kg				
<b>Cereali</b>	108.209,52 kg	110.397,34 kg	112.629,40 kg	114.906,58 kg	117.229,80 kg
<b>Canapa da seme</b>	8.166,67 kg	8.971,58 kg	9.855,82 kg	10.827,22 kg	11.894,35 kg
<b>Canapa da fiore</b>	40,00 kg	43,38 kg	47,04 kg	51,02 kg	55,33 kg

## 5.2.2 - Prezzi, fatturato e contributi

La *Tabella.5.13* mostra il listino prezzi dei diversi prodotti.

**Tabella.5.13 - Prezzi dei prodotti agricoli**

	Prezzo IVA inclusa	% IVA
<b>Cereali</b>	0,30 € / kg	4%
<b>Canapa da seme</b>	2,00 € / kg	4%
<b>Canapa da fiore</b>	500,00 € / kg	10%

Per il prezzo dei cereali è stato preso in considerazione il prezzo medio del *farro biologico* della *Borsa Merci di Bologna* nel periodo di raccolta di quest'anno (2018), mentre per i

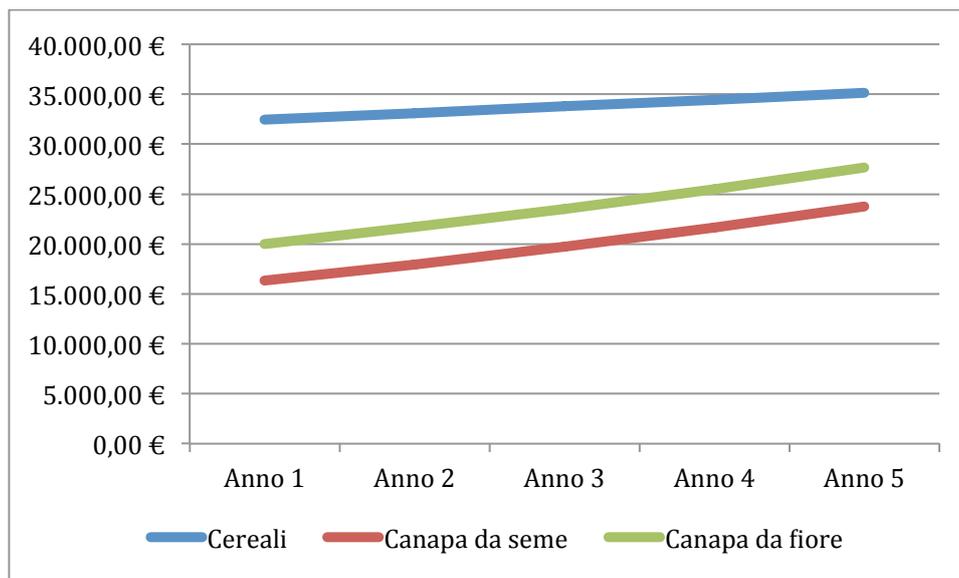
prezzi dei prodotti di canapa è stato considerato il prezzo di acquisto accordato con un produttore locale di prodotti *canapensi*. Per le colture di *erba medica* non è stato considerato alcun prezzo in quanto la produzione è interamente assorbita dalla divisione zootecnica.

Seguono quindi in *Tabella.5.14* e nel rispettivo *Grafico.5.4* le stime del fatturato agricolo nel periodo considerato.

**Tabella.5.14 - Previsione andamento del fatturato di produzione agricola**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Cereali</b>	32.462,86 €	33.119,20 €	33.788,82 €	34.471,97 €	35.168,94 €
<b>Canapa da seme</b>	16.333,33 €	17.943,16 €	19.711,64 €	21.654,43 €	23.788,71 €
<b>Canapa da fiore</b>	20.000,00 €	21.689,44 €	23.521,58 €	25.508,49 €	27.663,24 €

**Grafico.5.4 - Previsione andamento del fatturato di produzione agricola**



Come per la divisione zootecnica, si quantifica adesso l'entità dei contributi settoriali all'attività agricola. In questo caso il calcolo effettivo è più complesso ed include dati non reperibili, per cui si semplifica la pratica riportando in *Tabella.5.15* i valori ricavabili dagli storici e dall'esperienza aziendale.

**Tabella.5.15 - Contributi agricoli e loro importi e descrizioni**

Tipo di contributi	Importi netti		Descrizione
Contributo fisso annuo	9.000,00 € / anno		Definito dal <i>PSR Regione Marche</i> <sup>11</sup> .
Contributi variabili per ogni coltura	300,00 € / ha		Sono i contributi della <i>Politica Agricola Comunitaria</i> <sup>12</sup> .
Contributi variabili sulle produzioni <i>BIO</i>	220,00 € / ha (seminativi standard)	300,00 € / ha (colture foraggere)	Sono contributi legati al <i>Biologico</i> definiti dal <i>PSR Regione Marche</i> <sup>13</sup> e differiscono tra i tipi di seminativi.

Segue in *Tabella.5.16* l'ammontare totale annuo di tali contributi.

**Tabella.5.16 - Previsione dell'ammontare dei contributi annui della divisione agricola**

	Importi annuali netti
Contributo fisso annuo	9.000,00 €
Contributi variabili per ogni coltura	40.350,00 €
Contributi variabili sulle produzioni <i>BIO</i>	34.447,14 €
<b>TOTALE ANNUO</b>	<b>83.797,14 €</b>

Si riassumono quindi le stime sul ricavato totale dell'attività agricola negli anni considerati nel medio termine in *Tabella.5.17* e li illustriamo nel *Grafico.5.5*.

**Tabella.5.17 - Previsioni sulle stime totali dei ricavi agricoli**

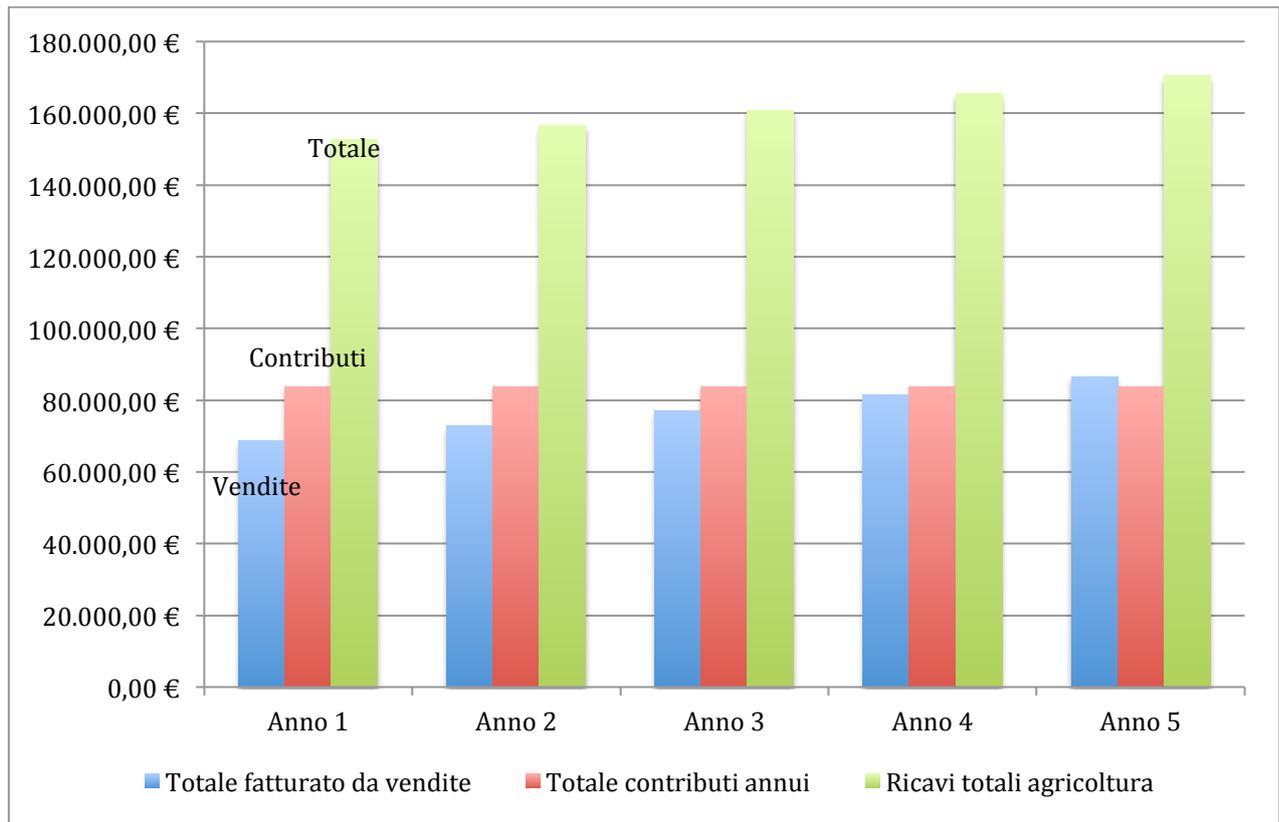
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Totale fatturato da vendite	32.462,86 €	33.119,20 €	33.788,82 €	34.471,97 €	35.168,94 €
Totale contributi annui	83.797,14 €	83.797,14 €	83.797,14 €	83.797,14 €	83.797,14 €
<b>Ricavi totali agricoltura</b>	<b>116.260,00 €</b>	<b>116.916,35 €</b>	<b>117.585,96 €</b>	<b>118.269,12 €</b>	<b>118.966,08 €</b>

<sup>11</sup> Piano di Sviluppo Rurale, Regione Marche, Misura 13.1 – Indennità Compensativa a favore delle zone montane.

<sup>12</sup> PAC Domanda Unica, importi basati sul valore di titoli che ogni azienda possiede certificati da AgEA – Agenzia per l'Erogazioni in Agricoltura

<sup>13</sup> Piano di Sviluppo Rurale, Regione Marche, Misura 11 – Agricoltura Biologica

**Grafico.5.5 - Previsioni sulle stime totali dei ricavi agricoli**



In questo caso l'entità dei contributi assume un valore ancora maggiore in quanto è costantemente superiore al fatturato di vendita fino all'anno 4, sebbene vada considerato il "buco" causato dall'assorbimento interno della divisione zootecnica.

### 5.2.3 – Margini di contribuzione

Anche in questo caso occorre stimare i costi variabili per le diverse colture i quali principalmente includono la manodopera, il carburante, le sementi e il lavoro di terzisti. La *Tabella.5.18* sintetizza suddette voci di costo per ogni coltura con destinazione di vendita.

Per elaborare il totale dei costi variabili unitari in *Tabella.5.18* si è considerato il salario lordo della manodopera agricola che è di circa 11 €/h, il costo medio d'acquisto del gasolio agricolo negli ultimi cinque anni di 0,75 €/litro e un costo delle sementi di 0,57 €/kg per i cereali e di 10 €/kg per la canapa. Assumendo per stabile il costo della manodopera,

s'intuisce che variazioni sui costi delle altre voci possono influenzare notevolmente i costi variabili delle colture, in particolare i movimenti del costo del carburante.

**Tabella.5.18 - Voci di costo variabile per le diverse colture**

Colture	Lavoro risorse umane	Consumi carburante	Sementi	Terzisti	Totale costi variabili unitari
<b>Cereali</b>	7,50 h / ha	195,00 litri / ha	200,00 kg / ha	120,00 € / ha	<b>462,08 € / ha</b>
<b>Canapa da seme</b>	7,50 h / ha	195,00 litri / ha	40,00 kg / ha	120,00 € / ha	<b>748,75 € / ha</b>
<b>Canapa da fiore</b>	800,00 h / ha	185,00 litri / ha	5,00 kg / ha	0,00 € / ha	<b>8.988,75 € / ha</b>

Si riassumono ora in *Tabella.5.19* i margini totali delle diverse colture in relazione all'andamento del fatturato nel medio termine considerato.

**Tabella.5.19 - Previsione dei margini di contribuzione delle colture agricole**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Cereali</b>	6.146,11 €	6.802,46 €	7.472,07 €	8.155,23 €	8.852,20 €
<b>Canapa da seme</b>	4.103,75 €	5.713,57 €	7.482,06 €	9.424,85 €	11.559,12 €
<b>Canapa da fiore</b>	15.505,63 €	17.195,06 €	19.027,21 €	21.014,12 €	23.168,86 €

I margini della canapa da fiore sono senza dubbio i più elevati, tuttavia si tratta anche di un tipo di coltura che richiede uno sforzo notevolmente superiore di manodopera rispetto alle altre coltivazioni e che comprende rischi elevati di bassa produzione, per cui si ritiene opportuno limitare la produzione ad un solo mezz'ettaro.

## **Conclusioni del capitolo**

Con questo capitolo si sono definiti gli obiettivi di produzione nel medio termine dei cinque anni successivi all'investimento, conseguenti dell'aumento della capacità produttiva, dei miglioramenti dei processi relativi ad ogni divisione e dell'introduzione di nuove linee di produzione. La divisione zootecnica mantiene il primato in termine di fatturato aziendale sebbene l'unità agricola risollevi il proprio ricavato non più destinato interamente al

consumo interno. In quest'ottica tuttavia va considerato il dovere aziendale di valutare d'anno in anno la possibilità di dirigere parte della produzione agricola, oltre alle produzioni di *erba medica*, al consumo zootecnico qualora i costi di produzione risultino inferiori ai prezzi di mercato.

## Capitolo 6 – Modello organizzativo

### Obiettivi del capitolo

Per poter implementare la strategia e rendere operativo il piano di produzione è necessario che la struttura aziendale e l'area gestionale assumano un nuovo assetto. Questo perché continuare con le stesse responsabilità e mansioni porterebbe l'azienda a trovarsi nuovamente di fronte ai medesimi problemi e lacune di controllo. Con questo capitolo si delinea il nuovo organigramma aziendale e si definiscono le responsabilità principali dei diversi membri del personale in maniera tale da consentire una gestione efficiente, puntuale e precisa delle fasi operative e un controllo e un monitoraggio costante degli andamenti delle spese, del consumo delle risorse a magazzino, dei flussi di cassa e dello stato delle produzioni.

### 6.1 – La struttura operativa

Tabella.6.1 - La nuova struttura operativa divisionale

Supporto alla gestione	Manager operativo						
	• Supervisione attività di ogni divisione	• Gestione vendite e riscossioni	• Pianificazione attività di divisione	• Gestione del personale	• Interventi di supporto agli operai	• Titolare legale	
Aggiornamento dei software gestionali							
Notifica <i>deadline</i> e scadenze burocratiche	Contabilità e amministrazione		Divisioni	Divisione zootecnica		Divisione agricola	
Monitoraggio andamento delle spese	Dipendente	Esterno indipendente	Personale	Esterno indipendente	Dipendente	Esterno indipendente	
Monitoraggio produzione e fatturato	1	1		1	3	1	
Redazione di resoconti trimestrali	Servizi	Servizi	Produzione e servizi	Linee di produzione	Destinazione	Colture	Destinazione
Notifica rifornimenti e tempistiche produttive	• Prima nota contabile	• Redazione documenti di bilancio		• Vitelli svezzati	B2B	• Erba Medica	Consumo interno
Supporto valutazione degli investimenti	• Fatturazione	• Buste paga		• Vitelloni e scottone	B2C	• Cereali	Industria pastaria
Supporto gestione finanziaria	• Gestioni archivi			• Fine carriera	GDO	• Canapa	Industria mangimi
Monitoraggio <i>cashflows</i>	• Supporto redazione documenti di bilancio						

Nel definire una nuova struttura operativa si deve comunque tenere in considerazione la realtà familiare da cui l'azienda proviene, per cui non è pensabile effettuare grandi stravolgimenti strutturali né introdurre nuovo personale altamente specializzato.

Tuttavia, è possibile migliorare la situazione attuale e assicurarsi una costanza nel lungo termine introducendo una nuova figura gestionale di supporto al *management* operativo.

Come possiamo vedere dall'organigramma in *Tabella.6.1*, il manager operativo viene escluso dalla supervisione della divisione agrituristica che, come detto nel *Capitolo 4*, è data in gestione ad una terza parte indipendente. A parte ciò, il manager resta a supervisione e a pianificazione delle attività divisionali, continua a gestire vendite e riscossioni che tuttavia devono essere prontamente notificate a fatturazione effettuata e somma ricevuta e mantiene il controllo diretto del personale operativo.

La nuova figura di supporto al *management* ha invece diversi compiti che consentono un monitoraggio e una supervisione delle dinamiche aziendali. Tra le responsabilità principali, elencate in *Tabella.6.1*, abbiamo:

- l'aggiornamento continuo dei *software* gestionali per ogni divisione. E' suo compito infatti mantenere aggiornati i sistemi di raccolta ed elaborazione dati delle attività aziendali, registrando eventi straordinari e non, così da tenere traccia di tutti i movimenti interni ed esterni delle risorse aziendali e in maniera tale da avere informazioni affidabili per valutazioni future.
- la notifica delle scadenze burocratiche principalmente legate alle domande di ricezione contributi attraverso la creazione di un calendario aziendale con sistemi di *alert* all'avvicinarsi delle date interessate, così da ridurre al minimo il rischio di ritardi o mancate riscossioni di quelle somme monetarie essenziali alla conduzione dell'impresa.
- il monitoraggio dell'andamento delle spese, della produzione e del fatturato per ogni unità operativa aziendale. Nel pratico, significa per esempio tenere traccia di ogni risorsa assorbita da un determinato appezzamento di terreno, in consumi sia di materie sia di manodopera, registrare ogni guasto o intervento di manutenzione alle strutture o ai macchinari da lavoro, quantificare i costi unitari di produzione a seconda dei volumi ottenuti e controllare che il fatturato resti coerente con le previsioni.
- il controllo dei livelli di rimanenze a magazzino, notificando in anticipo la necessità di rifornirsi entro specifici termini, così da non trovarsi ad esempio senza sementi a

pochi giorni dalla semina o senza scorte di vaccini nei giorni seguenti alla nascita di un vitello in stalla.

- il monitoraggio e, al di sopra di certi importi, l'autorizzazione dei flussi di cassa, in particolar modo di quelli in uscita, così da mantenere un livello della cassa sufficiente a coprire spese impreviste e non ritardabili e in maniera tale da non creare rilevanti scoperti sul conto corrente bancario a cui seguirebbero cospicui interessi in passivo.
- la redazione di resoconti economici e tecnici trimestrali in cui confluiscono tutte le informazioni registrate attraverso le mansioni esplicate finora, così da prevedere e anticipare eventuali necessità e/o difficoltà che altrimenti coglierebbero alla sprovvista gli addetti. Se per economici si intendono resoconti contabili sulle diverse divisioni o l'avvicinarsi di una scadenza per le rate dei mutui, per tecnici si intendono, tra gli altri, le previsioni delle nascite, la programmazione di interventi sanitari verso la mandria, la necessità di anticipare alcune lavorazioni colturali.
- infine, il supporto tecnico nella valutazione di futuri investimenti nel breve e lungo termine definendo concreti *target* di performance e stimando l'effettiva possibilità di raggiungere gli obiettivi pianificati; supporto inclusivo della pianificazione finanziaria in maniera tale da non trovarsi nell'incapacità di assolvere obblighi verso le istituzioni creditizie, verso i fornitori e verso i dipendenti.

## 6.2 – Metodi di raccolta dati

Per poter rendere efficace il ruolo e le mansioni della figura di supporto alla gestione, è necessario che tutti i dipendenti collaborino con essa consentendo e mettendo in pratica delle semplici operazioni di raccolta dati ogni giorno lavorativo. Tali operazioni vedono l'inserimento di strumenti informatici come ad esempio cartelle di lavoro *excel*, le quali devono essere quotidianamente compilate dal personale operativo durante le ore lavorative, consegnate all'ufficio amministrazione dove il *manager* o il personale contabile riporterà le informazioni su *file* digitali e successivamente recapitate al personale di supporto alla gestione che utilizzerà tali informazioni per le mansioni esplicate nel paragrafo precedente.

In aggiunta alla compilazione di schede giornaliera del personale operativo, di cui un esempio è riportato in *Tabella.6.2*, utili per iniziare a quantificare l'assorbimento effettivo di ore di manodopera e di risorse materiali di ogni mansione divisionale, è importante che il personale operativo monitori a cadenza periodica (per esempio settimanale, bisettimanale, ogni tre giorni, etc.) l'andamento dei consumi a magazzino, in riferimento ai materiali dell'officina, alle scorte di gasolio agricolo, alle rimanenze delle materie di alimentazione per il bestiame, alle sementi e ai concimi agricoli, alla disponibilità di strumenti da lavoro e di medicinali veterinari per gli interventi sanitari sulla mandria.

**Tabella.6.2 - Scheda giornaliera personale operativo**

Dipendente:		Lotti	Dalle ore	Alle ore	Totale ore	Eventi (parti, morti, infortuni, guasti, etc.)		Notifiche (basso livello scorte, fecondazioni, calori, etc.)	
ZOOTECNIA	Custodia mandria								
	Pulizia								
	Monitoraggio								
	Interventi di soccorso								
	Interventi sanitari								
	Manutenzione								
	Movimentazione lotti								
	Altro								
		Particella	Dalle ore	Alle ore	Totale ore	Consumo carburante	Consumo sementi	Eventi (guasti, danni meteo/faunistici, problemi lavorazione, etc.)	Notiche (conclusione lavorazione, basso livello scorte, anticipazione lavori, etc.)
AGRICOLTURA	Concimazione								
	Ripuntatura								
	Erpicatura								
	Vibrocoltivatore								
	Semina								
	Rullatura								
	Strigliatura								
	Falciatura								
	Ranghinatura								
	Imballaggio								
	Manutenzione e pulizia macchinari								
	Altro								

Oltre all'indiscutibile beneficio di un monitoraggio costante e preciso delle rimanenze a magazzino, l'ulteriore raccolta di dati attraverso una pratica con cadenza diversa dalle schede giornaliere consente di verificare l'effettiva coerenza tra le informazioni in modo tale da rilevare distorsioni o mancanze, casuali e non, tra le informazioni.

Un esempio della scheda da compilare nel monitoraggio dei livelli delle scorte a magazzino è illustrata in *Tabella.6.3*.

**Tabella.6.3 - Scheda monitoraggio dei livelli a magazzino**

Controllo effettuato da:		In data:			
		Quantità disponibile	Quantità necessaria	Entro la data	Notifiche (urgenze, aggiunta ulteriori categorie, materiale difettoso, danneggiamenti, etc.)
OFFICINA	Gasolio agricolo				
	Lubrificanti				
	Materiale imballaggio				
	Viti				
	Dadi				
	Bulloni				
	...				
SCORTE ALIMENTARI	Fieno primo taglio				
	Fieno medica				
	Orzo				
	Farro				
	Crusca				
	Favino				
	Mangime svezamento				
	Paglia				
	...				
SEMENTI	Orzo				
	Farro				
	Grano tenero				
	Canapa				
	Erba medica				
	...				
MATERIALE SANITARIO	Vaccino 1				
	Vaccino 2				
	Antibiotico				
	Medicinale 1				
	Medicinale 2				

Con un rigoroso utilizzo di tali sistemi eviterà al personale di trovarsi senza il materiale necessario nei periodi cruciali delle operazioni divisionali e sarà possibile comprendere in

maniera più precisa e approfondita l'andamento dei livelli delle scorte che conseguentemente consentirà una migliore pianificazione dei rifornimenti.

Al monitoraggio delle dinamiche operative si aggiunge il controllo delle situazioni amministrative, con particolare focalizzazione sull'andamento dei flussi di cassa in entrata e in uscita. In considerazione delle difficoltà affrontate finora dall'azienda in materia di liquidità, questo tema assume la massima importanza e deve essere messo in pratica con assoluta diligenza e attenzione da parte del *manager* operativo e del dipendente addetto alle mansioni d'ufficio. A differenza delle schede di monitoraggio precedentemente illustrate in *Tabella.6.2* e in *Tabella.6.3*, la registrazione delle informazioni relative ai flussi di cassa avviene interamente attraverso la compilazione di appositi fogli di calcolo *excel* direttamente dai computer aziendali.

Tabella.6.4 - Modello compilativo della scheda giornaliera dei *cashflows* in entrata

DATA:		Q.tà venduta	Importo ricevuto	% IVA	Ammontare IVA	Importo netto	Fatturato in data	Giorni di credito	Commenti (peso animale, trasporto, etc.)
ENTRATE	Vendite Zootecnia	Svezzati PRI							
		Svezzati Marchigiana							
		Vitelloni PRI							
		Vitelloni Marchigiana							
		Scottone PRI							
		Scottone Marchigiana							
		Fine carriera							
	Vendite Agricoltura	Orzo							
		Farro							
		Grano tenero							
		Seme di canapa							
		Infiorescenze di canapa							
	Contributi	PAC							
		Benessere animale							
		Altro							
	Indennizzi	Danni meteo							
		Danni fauna							
		Altro							
	Altre entrate	Conguagli							
		IVA a credito							
Finanziamenti									
Affitti									

La *Tabella.6.4* mostra un esempio di un modello di foglio di calcolo per la registrazione giornaliera dei flussi di cassa in entrata che restituisce i valori al netto delle imposte e l'effettiva durata del crediti verso il cliente. Un modello speculare, che riportiamo in *Tabella.6.5*, verrà utilizzato per i flussi in uscita, classificati a seconda della macrocategoria divisionale e più nello specifico se si tratta ad esempio di salari, rate dei mutui, utenze, pagamenti per prestazioni di terze parti, acquisti di materiale, etc.

Tabella.6.5 - Modello compilativo della scheda giornaliera dei *cashflows* in uscita

DATA:		Q.tà acquisto	Importo versato	% IVA	Importo netto	Fatturato in data	Scadenza in data	Giorni a debito	Giorni oltre la scadenza	Commenti	
USCITE	Acquisti zootecnia	Scorte alimentari									
		Medicinali									
		...									
	Acquisti agricoltura	Sementi									
		Concimi									
		...									
	Acquisti officina	Pezzi di ricambio									
		Gasolio agricolo									
		...									
	Acquisti ufficio	Cancelleria/ cartoleria									
		Software									
		...									
	Spese servizi	Utenze									
		Commercialista									
		...									
	Rate mutui	Mutuo 1									
		Mutuo 2									
		...									
	Imposte	Conto IVA									
		Altre imposte									
	Salari	Operai									
Dirigenza											
...											

Con l'introduzione di questa pratica inoltre, si semplifica e si riduce notevolmente il lavoro di *prima nota contabile* per l'addetto alla ragioneria che non trascorrerà più ore a battere numeri su calcolatrici a scontrino e che in questo modo risparmierà tempo da poter impiegare in altre mansioni. Tutte le informazioni raccolte verranno poi elaborate e registrate in opportune cartelle digitali e database in maniera tale da rintracciare ogni tipo di dato eventualmente necessario per resoconti, valutazioni e stime future da parte del supporto al *management*.

Queste presentate sono solo alcune delle nuove pratiche gestionali che l'azienda deve mettere in atto per assicurare un controllo e un monitoraggio tali da garantire una conduzione aziendale più lineare e libera da imprevisti e problematiche difficilmente arginabili.

## **Conclusioni del capitolo**

In questo capitolo si è presentato il nuovo assetto organizzativo che vede alleggerita la lista delle responsabilità del *manager operativo* grazie all'inserimento di una nuova figura a supporto della conduzione d'azienda e che garantirà un controllo di gestione, sia tecnico sia economico sia contabile, fondamentale in previsione dei nuovi livelli di produzione. Inoltre grazie all'introduzione di nuove pratiche operative e contabili di raccolta dati e informazioni supportate da opportuni strumenti di calcolo digitali verrà messa in atto la creazione di *database* aziendali affidabili e concreti nei contenuti utili per valutazioni attuali e future.

## Capitolo 7 – Investimento e finanziamento

### Obiettivi del capitolo

Con questo capitolo conclusivo a cui seguiranno solamente le conclusioni finali si affrontano tre tematiche principali: quantificare l'entità dell'investimento iniziale considerando sia l'aumento di capacità e i miglioramenti dei processi produttivi sia il rilancio della divisione agrituristica nonché un budget d'inizio lavori; valutare il *tasso interno di rendimento* su diversi orizzonti temporali introducendo costi fissi di produzione e gestione amministrativa non trattati in precedenza; proporre un'ipotesi di unificazione e rifinanziamento del debito a lungo termine proiettando le previsioni su un orizzonte temporale di 15 anni.

### 7.1 – L'investimento iniziale

La fase d'investimento iniziale è pianificata su un orizzonte temporale di circa 12 mesi e coinvolgerà tutte le tre divisioni operative, dagli interventi su capacità e processi produttivi al rilancio della struttura agrituristica. Nel *Capitolo 4* è stato delineato un piano esecutivo riproposto adesso nei *bullet-points* relativi alle diverse destinazioni dell'impiego economico di partenza:

- il rifacimento e l'ampliamento degli stabilimenti di stalla e l'introduzione di macchinari volti a ottimizzare i processi di razionamento delle dosi alimentari verso la mandria;
- l'aumento del numero di capi impiegati nella riproduzione in relazione con il processo di diversificazione della razza bovina, i cui numeri sono riportati in *Tabella.4.7*;
- l'acquisto di due macchinari, nuovi o comunque in ottimo stato, per le lavorazioni colturali, quali una *falciatrice* per le operazioni di taglio delle colture di *erba medica* e una *seminatrice* per tutte le mansioni di semina;
- l'intervento di rilancio della struttura agrituristica attraverso l'ammodernamento del sistema di riscaldamento e il rifacimento di tutta l'area esterna, che comprende il

rinnovamento delle zone verdi e dell'aia, l'integrazione allo stabile di un porticato in legno e l'acquisto di arredi ricreativi e ludici per esterni.

- infine si aggiunge una quota monetaria per la ristrutturazione del *capitale circolante* attraverso il risanamento di alcuni debiti a breve termine e la creazione di un fondo cassa per il primo anno post-investimento.

Gli interventi destinati all'unità zootecnica rappresentano la posta più elevata dell'investimento iniziale poiché sono destinati a risollevare la divisione produttiva di punta dell'azienda. Inoltre si aggiunge un punto positivo: i finanziamenti alle strutture immobili, stabilimenti di stalla ed unità agrituristica, sono coperti al 50% da sussidi pubblici, già approvati sui progetti, attraverso la partecipazione a bandi regionali di sostegno alle *aree interne*. La somma di sussidio tuttavia verrà incassata a lavori conclusi, per cui non consideriamo alcuna riduzione dell'esborso iniziale.

In *Tabella.7.1* è illustrata la composizione dell'investimento iniziale suddivisa per i diversi interventi.

**Tabella.7.1 - Composizione dell'investimento iniziale**

		Quote dei singoli interventi	Percentuale di copertura dei sussidi pubblici	Quote dei sussidi pubblici
Divisione zootecnica	Interventi alle strutture immobili	60.000,00 €	50%	30.000,00 €
	Acquisto macchinari	5.000,00 €	-	-
	Aumento capi da riproduzione	35.000,00 €	-	-
Divisione agricola	Acquisto macchinari	20.000,00 €	-	-
Divisione agrituristica	Ammodernamento sistema riscaldamento	12.000,00 €	50%	6.000,00 €
	Intervento aree esterne	10.000,00 €	50%	5.000,00 €
Ristrutturazione circolante	Risanamento parte dei debiti BT	30.000,00 €	-	-
	Fondo cassa	28.000,00 €	-	-
<b>Totale investimento iniziale</b>		<b>200.000,00 €</b>	<b>Totale sussidi a lavori conclusi</b>	<b>41.000,00 €</b>

La parte d'investimento che andrà ad incrementare il valore delle immobilizzazioni materiali operative che ammonta ad un totale di 142.000,00 € verrà ammortizzata con metodo *straight-line* in dieci anni a quote annuali di 14.200,00 € e comporrà la quota totale

di ammortamento annuale di 40.000,00 €. Sebbene si analizzeranno i tassi di rendimento e le ipotesi di finanziamento nei paragrafi successivi del capitolo, si anticipano alcune valutazioni su due orizzonti temporali. Si parte dall'ipotesi di un costo del debito per questo investimento pari all'attuale costo aziendale annuo del debito verso le banche del 4,53%. Considerando un'orizzonte di dieci anni, l'azienda riuscirebbe ad estinguerlo pagando rate annuali di circa 25.300,00 €. Mentre se allunghiamo l'orizzonte proiettandolo sui quindici anni con le medesime ipotesi, le rate sarebbero di circa 18.650,00 €. Tra le due quest'ultima è certamente migliore considerando l'attuale difficoltà liquida dell'azienda.

## 7.2 – Valutazione dei rendimenti dell'investimento

Avendo già analizzato volumi, fatturato e margini per le diverse divisioni nel piano di produzione del capitolo 5, in questo paragrafo si vanno a stimare i costi fissi per le diverse unità aziendali compresa l'amministrazione, tratteremo brevemente il tema della fiscalità e degli attuali oneri finanziari in maniera tale da completare il quadro generale e procederemo alle valutazioni sui rendimenti dell'investimento così da poter successivamente analizzare alcune ipotesi di finanziamento.

### 7.2.1 – Analisi dei costi fissi operativi

#### 7.2.1.1 – Divisione zootecnica

Tabella.7.2 - Riepilogo dell'ammontare totale dei costi variabili: alimentazione e spese sanitarie

		Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Svezzati	Costi variabili medi	20.532,45 €	21.479,99 €	22.377,09 €	22.377,09 €	22.377,09 €
	Costi variabili con +10% sulle materie <i>outsourced</i>	21.107,32 €	22.081,60 €	23.004,03 €	23.004,03 €	23.004,03 €
Ingrasso	Costi variabili medi	61.517,98 €	60.735,66 €	59.999,36 €	59.999,36 €	59.999,36 €
	Costi variabili con +10% sulle materie <i>outsourced</i>	64.965,41 €	64.161,44 €	63.404,76 €	63.404,76 €	63.404,76 €
Totale	Totale costi var. medi	82.050,43 €	82.215,65 €	82.376,45 €	82.376,45 €	82.376,45 €
	Totale costi var. +10%	86.072,73 €	86.243,03 €	86.408,79 €	86.408,79 €	86.408,79 €

Si richiamano sinteticamente in *Tabella.7.2* i costi variabili sulle produzioni zootecniche, trattati nel *Capitolo 5*, nelle loro totalità annuali.

Passando ai costi fissi, la voce di costo con impatto maggiore sui conti aziendali è senza dubbio la manodopera. La *Tabella.7.3* riporta quantità orarie e il monte dei salari totali del personale addetto alla divisione zootecnica.

**Tabella.7.3 - Impatto manodopera zootecnica**

	Periodo Autunno-Inverno		Periodo Primavera-Estate		Monte ore	Retribuzione Unitaria Lorda	Costo Totale Annuo
	Ore di lavoro	Unità temporali	Ore di lavoro	Unità temporali			
<b>Custodia Giornaliera</b>	5,00 h / gg	183 gg	3,00 h / gg	183 gg	1.460,00 h	11,00 € / h	<b>16.060,00 €</b>
<b>Pulizia Settimanale</b>	3,00 h / sett.	26 sett.	1,50 h / sett.	26 sett.	117,00 h	11,00 € / h	<b>1.287,00 €</b>
<b>Monitoraggio e Interventi di Soccorso</b>	1,00 h / gg	183 gg	1,00 h / gg	183 gg	365,00 h	11,00 € / h	<b>4.015,00 €</b>
<b>TOTALE</b>					<b>1.942,00 h</b>	<b>11,00 € / h</b>	<b>21.362,00 €</b>

Alle spese per il personale si aggiungono i costi annuali dell'attività di *monticazione* praticata dall'azienda sui comprensori appenninici di proprietà delle *Comunanze Agrarie*, brevemente descritte nell'analisi del settore, illustrati in *Tabella.7.4*.

**Tabella.7.4 - Costi dell'attività di monticazione**

<b>Risorse umane</b>	1.540,00 €
<b>Trasporto</b>	600,00 €
<b>Affitto pascoli</b>	2.104,00 €
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>4.244,00 €</b>

**Tabella.7.5 - Costi delle attrezzature e forniture da lavoro**

<b>Marche Auricolari</b>	150,00 €
<b>Recinzioni</b>	1.500,00 €
<b>Carburante</b>	2.500,00 €
<b>Altre attrezzature</b>	1.000,00 €
<b>Totale</b>	<b>5.150,00 €</b>

Infine si hanno i costi annuali per le attrezzature e le forniture da lavoro, ricavati dai dati aziendali degli anni precedenti, riportati in *Tabella.7.5*.

Si riassume il contenuto del paragrafo in *Tabella.7.6* considerando i costi variabili totali maggiorati del 10% sulle materie di alimentazione in *outsourcing*.

**Tabella.7.6 - Riepilogo costi totali della produzione zootecnica**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Costi variabili</b>	86.072,73 €	86.243,03 €	86.408,79 €	86.408,79 €	86.408,79 €
<b>Costi fissi</b>	30.756,00 €	30.756,00 €	30.756,00 €	30.756,00 €	30.756,00 €
<b>Totale costi della produzione zootecnica</b>	<b>116.828,73 €</b>	<b>116.999,03 €</b>	<b>117.164,79 €</b>	<b>117.164,79 €</b>	<b>117.164,79 €</b>

### 7.2.1.2 – Divisione agricola

Anche in questo caso si effettua un *recap* in *Tabella.7.7* dei costi variabili sulle produzioni annuali dell'unità agricola.

**Tabella.7.7 - Riepilogo costi variabili per le diverse colture**

	Costi variabili singola coltura
<b>Cereali</b>	26.316,75 €
<b>Canapa da seme</b>	12.229,58 €
<b>Canapa da fiore</b>	4.494,38 €
<b>Costi variabili totali produzione agricola</b>	<b>43.040,70 €</b>

Come già precedentemente spiegato, i costi in *Tabella.7.7* sono comprensivi di manodopera diretta, consumi carburante agricolo, spese in sementi e *terzisti*.

Dai dati aziendali relativi agli anni precedenti si ricavano invece i costi indiretti annuali della divisione agricola che coinvolgono l'affitto di alcuni terreni, le spese dell'officina di manutenzione e le assicurazioni sui mezzi e i macchinari agricoli, tutti riportati in *Tabella.7.8*.

**Tabella.7.8 - Totale costi fissi indiretti della produzione agricola**

	Costi fissi indiretti della produzione agricola
Officina	7.000,00 €
Affitto Terreni	3.600,00 €
Assicurazioni	300,00 €
<b>Totale costi fissi indiretti della produzione agricola</b>	<b>10.900,00 €</b>

Anche in questa sezione si riassume il contenuto per quantificare la spesa totale annua di produzione agricola, vedi *Tabella.7.9*.

**Tabella.7.9 - Totale costi annuali della produzione agricola**

Costi variabili totali	43.040,70 €
Costi fissi indiretti totali	10.900,00 €
<b>Totale costi annuali della produzione agricola</b>	<b>53.940,70 €</b>

## 7.2.2 - Analisi delle spese SG&A

La *Tabella.7.11* illustra le voci di spesa per la divisione amministrativa e gestionale dell'azienda, rielaborate e arrotondate per eccesso dai dati aziendali degli anni precedenti.

Si ritiene che con un intervento nel merito delle diverse categorie volto a ottimizzare e ridurre le spese non essenziali, l'azienda possa ridurre in cinque anni la spesa totale di un 5% che consentirebbe un risparmio di quasi 4 mila euro l'anno negli anni successivi. In *Tabella.7.10* il presunto andamento di anno in anno delle spese SG&A.

**Tabella.7.10 - Descrescita delle spese SG&A**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Amministrazione</b>	51.469,28 €	50.943,97 €	50.424,02 €	49.909,39 €	49.400,00 €
<b>Ufficio</b>	3.513,77 €	3.477,91 €	3.442,41 €	3.407,28 €	3.372,50 €
<b>Generali</b>	13.372,11 €	13.235,64 €	13.100,55 €	12.966,84 €	12.834,50 €
<b>Totale SG&amp;A</b>	<b>68.355,16 €</b>	<b>67.657,51 €</b>	<b>66.966,98 €</b>	<b>66.283,50 €</b>	<b>65.607,00 €</b>

Tabella.7.11 - Riepilogo spese attuali SG&A

Amministrazione	Management	25.000,00 €
	Personale contabile	15.000,00 €
	Automezzo aziendale	2.500,00 €
	Spese bancarie	3.000,00 €
	Spese legali	2.500,00 €
	Commercialista	4.000,00 €
	<b>Totale spese di amministrazione</b>	<b>52.000,00 €</b>
Ufficio	Cartoleria/Cancelleria	450,00 €
	Dispositivi Elettronici	300,00 €
	License Software	1.500,00 €
	Telefonia e Rete	900,00 €
	Spese Postali e Bolli	200,00 €
	Pulizia	200,00 €
	<b>Totale spese d'ufficio</b>	<b>3.550,00 €</b>
Generali	Utenze	7.000,00 €
	Assicurazioni	3.560,00 €
	Certificazioni	1.600,00 €
	Consulenze	850,00 €
	Contributi associativi	500,00 €
	<b>Totale spese generali</b>	<b>13.510,00 €</b>
<b>Totale spese SG&amp;A</b>		<b>69.060,00 €</b>

### 7.2.3 - Analisi della componente fiscale

Sebbene non si analizzerà nel dettaglio la questione e si riporteranno solo le informazioni necessarie, è bene precisare che le società agricole godono di particolari regimi agevolati in materia fiscale.

Ai fini di un'analisi degli esborsi verso l'erario, si riportano in *Tabella.7.12* le previsioni degli oneri fiscali che l'azienda sarà tenuta a versare nell'orizzonte considerato.

In merito all'*IVA* si è considerato che alle *società agricole* è concessa la possibilità di versare il 2,5% dei ricavi sui soli prodotti con *IVA* che ammonta al 10% e di trattenere le quote su prodotti con percentuali inferiori d'imposta, con annessa impossibilità di recuperare l'*IVA* sugli acquisti. Si è optato per questa modalità per praticità ai fini dell'analisi, tuttavia è

assolutamente necessario approfondire lo studio sulla materia per determinare quale dei due regimi, classico o agevolato, sia più conveniente per l'azienda.

Tra le agevolazione si aggiunge la determinazione del reddito su *base catastale*, per cui la quota tributaria annuale è costante e si è presa in considerazione una quota comprensiva anche di altre tasse e imposte, tra cui rifiuti, *IRAP* e concessioni comunali.

**Tabella.7.12 - Stime sulla pressione fiscale**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>IVA da versare</b>	3.456,78 €	3.571,01 €	3.688,80 €	3.750,47 €	3.816,34 €
<b>Altre imposte</b>	6.147,88 €	6.147,88 €	6.147,88 €	6.147,88 €	6.147,88 €

### 7.2.3 - Analisi degli attuali oneri finanziari

L'entità del debito verso le banche è già stata discussa nel *Capitolo 2*, per cui in questa sezione si riportano solamente la cadenza e l'entità dei pagamenti delle rate dei mutui così da concludere il quadro totale degli esborsi, vedi *Tabella.7.13*.

**Tabella.7.13 - Riepilogo degli oneri finanziari attuali**

Mutui verso le banche	Gennaio	Febbraio	Marzo	Maggio	Luglio	Agosto	Settembre	Novembre	Dicembre
<b>PROP. CONT.</b>									26.838,11 €
<b>BDM RPO</b>	2.994,24 €		2.994,24 €	2.994,24 €	2.994,24 €		2.994,24 €	2.994,24 €	
<b>BCC 250</b>	7.322,68 €			7.322,68 €			7.322,68 €		
<b>BDM 148</b>		7.500,00 €				7.500,00 €			
<b>Totale mensile degli oneri finanziari</b>	<b>10.316,92 €</b>	<b>7.500,00 €</b>	<b>2.994,24 €</b>	<b>10.316,92 €</b>	<b>2.994,24 €</b>	<b>7.500,00 €</b>	<b>10.316,92 €</b>	<b>2.994,24 €</b>	<b>26.838,11 €</b>
<b>Totale annuo degli oneri finanziari</b>	<b>81.771,59 €</b>								

### 7.2.4 - Tassi di rendimento e valori attualizzati dell'investimento

Si hanno ora a disposizione tutti i dati necessari per valutare il rendimento che un investimento dell'entità di 200.000,00 € può fruttare prendendo in considerazione diversi orizzonti temporali.

Si utilizza il metodo dei *Discounted-Cash Flows* e per fare ciò si deve prima ricavare il valore dei *Levered Free Cash Flows (LFCF)* per ogni anno considerato. In *Tabella.7.14* è riportato appunto il calcolo dei *LFCF* frutto di alcune assunzioni che elenchiamo di seguito:

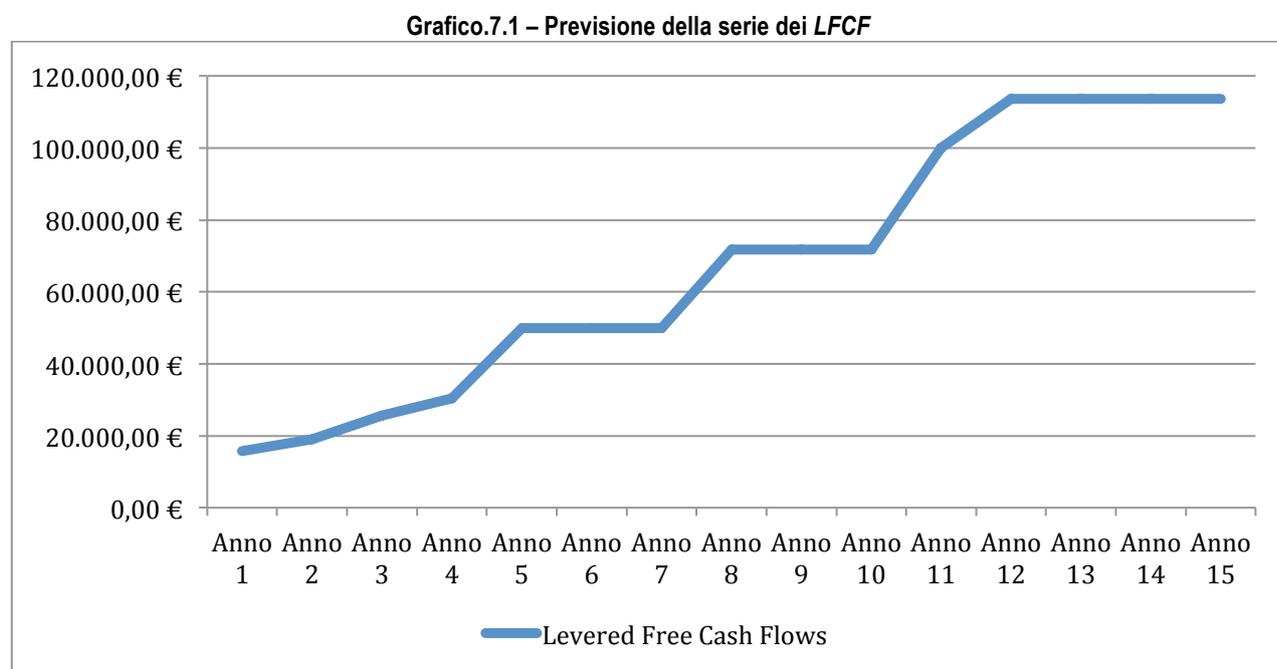
- i *proventi accessori* quantificano l'entrata dall'attività agrituristica data in gestione;
- nell'*anno 1* si utilizzano i sussidi all'investimento iniziale per ristrutturare il *working capital*;
- dall'*anno 2* all'*anno 7* si reimpiegano il 20% dei flussi di cassa, dall'*anno 8* all'*anno 10* il 15% e dall'*anno 11* in avanti il 10%, che consegue in variazioni positive del *working capital*;
- dall'*anno 5* in avanti tutti i valori restano costanti ad eccezione degli oneri finanziari che si riducono a mano a mano che i mutui vengono estinti;
- dall'*anno 12*, primo periodo con oneri finanziari pari a zero, in avanti i valori restano costanti.

**Tabella.7.14 - Previsioni Levered Free Cash Flows**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	...	Anno 12
Fatturato	187.067,19 €	193.902,59 €	201.052,64 €	206.145,30 €	211.611,08 €	...	211.611,08 €
Contributi settoriali	135.177,14 €	135.933,14 €	136.689,14 €	136.965,14 €	137.241,14 €	...	137.241,14 €
Produzione lorda vendibile	322.244,33 €	329.835,74 €	337.741,79 €	343.110,44 €	348.852,23 €	...	348.852,23 €
Costo del venduto	-210.769,43 €	-210.939,74 €	-211.105,50 €	-211.105,50 €	-211.105,50 €	...	-211.105,50 €
Risultato lordo operativo	111.474,90 €	118.896,00 €	126.636,29 €	132.004,94 €	137.746,73 €	...	137.746,73 €
Spese SG&A	-68.355,16 €	-67.657,51 €	-66.966,98 €	-66.283,50 €	-65.607,00 €	...	-65.607,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>83.119,74 €</b>	<b>91.238,49 €</b>	<b>99.669,31 €</b>	<b>105.721,44 €</b>	<b>112.139,73 €</b>	...	<b>112.139,73 €</b>
Ammortamenti	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	...	40.000,00 €
<b>EBIT operativo</b>	<b>43.119,74 €</b>	<b>51.238,49 €</b>	<b>59.669,31 €</b>	<b>65.721,44 €</b>	<b>72.139,73 €</b>	...	<b>72.139,73 €</b>
Proventi accessori	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	...	24.000,00 €
Proventi straordinari	41.000,00 €	-	-	-	-	...	-
Oneri finanziari	-81.771,59 €	-81.771,59 €	-81.771,59 €	-81.771,59 €	-63.806,15 €	...	0,00 €
Oneri tributari	-9.604,66 €	-9.718,89 €	-9.836,68 €	-9.898,35 €	-9.964,22 €	...	-9.964,22 €
Variazione Working Capital	41.000,00 €	4.749,60 €	6.412,21 €	7.610,30 €	12.473,87 €	...	12.617,55 €
<b>LFCF</b>	<b>15.743,50 €</b>	<b>18.998,41 €</b>	<b>25.648,83 €</b>	<b>30.441,20 €</b>	<b>49.895,49 €</b>	...	<b>113.557,96 €</b>

Il valore dei *LFCF* è di quasi 16.000,00 € in positivo nel primo periodo il che ci indica che l'azienda sarà in grado di generare valore monetario fin da subito.

Il Grafico.7.1 ci mostra la serie complessiva su di un orizzonte di quindici anni.



Considerando tale serie, si è elaborato in *Tabella.7.15* il *tasso interno di rendimento* su orizzonti temporali di 7, 8, 10 e 15 anni poiché su periodi inferiori passerebbe in negativo.

**Tabella.7.15 - Tasso Interno di Rendimento su diversi orizzonti**

Orizzonte temporale	TIR
15 anni	20,12%
10 anni	13,88%
8 anni	8,70%
7 anni	3,98%

Se confrontato con l'attuale *WACC* presentato nel *Capitolo 2*, il *TIR* risulta accettabile su tutti i periodi ad eccezione dell'orizzonte di 7 anni. Tuttavia, se si ipotizza l'apertura di un ulteriore mutuo, nel caso di rientro in 8 anni sarebbe necessario definire pagamenti a rate crescenti per non ricadere in situazioni di scoperti di *c/c* o ritardi negli esborsi periodici.

Si analizza ora il *Valore Attuale Netto* dell'investimento considerando gli stessi orizzonti temporali della *Tabella.7.15* e prendendo come riferimento l'attuale *WACC* pari al 4,53% e un ulteriore *cost of capital* pari al 5,50%. I risultati in *Tabella.7.16*.

**Tabella.7.16 - VAN con tassi e orizzonti differenti**

	<i>Cost of capital</i>	
	4,53%	5,50%
<b>Orizzonte temporale</b>	<b><i>Valore Attuale Netto</i></b>	
15 anni	431.635,60 €	375.757,12 €
10 anni	133.607,47 €	113.768,00 €
8 anni	43.544,61 €	32.020,60 €
7 anni	-4.569,30 €	-12.255,26 €

A riprova delle valutazioni fatte sui *TIR* della *Tabella.7.15*, i valori attualizzati sui diversi orizzonti dicono che l'investimento è sostenibile solo su periodi di rientro superiori ai 7 anni con entrambi i valori considerati del costo del capitale e più dilatiamo i periodi temporali maggiore è il *VAN*.

### **7.3 - L'ipotesi di finanziamento**

In questo paragrafo conclusivo del capitolo è proposta un'ipotesi di finanziamento reale da parte di un fondo estero privato con cui i vertici aziendali hanno avviato le trattative e che prevede l'unificazione del debito a lungo termine in aggiunta all'investimento iniziale dei paragrafi precedenti.

#### **7.3.1 - Termini e utilizzo del finanziamento**

Si va subito al sodo presentando le caratteristiche del finanziamento del fondo estero: si tratta di un'obbligazione con valore di facciata di 1.000.000,00 €, maturità a 15 anni e *tasso*

*fisso nominale* al 5,00% ripagabile a rate semestrali le quali singolarmente ammontano a 47.777,64 €; da questi dati si ricava il *tasso annuo effettivo* pari al 5,0625%.

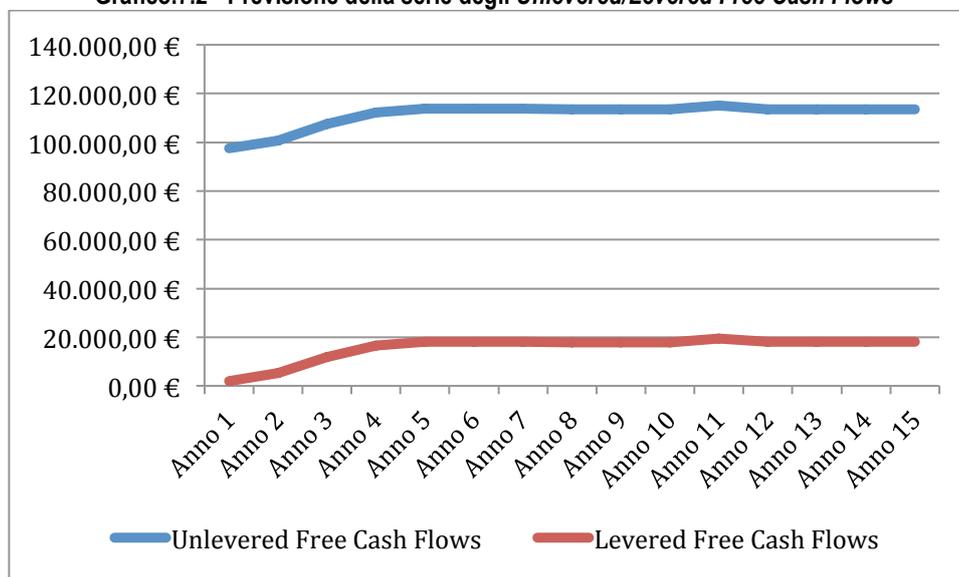
La somma in entrata andrebbe ad estinguere tutto il debito a lungo termine, sia verso le banche liberando gli immobili ipotecati e rendendoli disponibili in eventuali valutazioni di nuovi investimenti sia verso i soci concedendo un leggero sospiro di sollievo ai componenti familiari; da qui resterebbe una somma pari a 202.132,00 € che è sufficiente a sostenere l'investimento trattato nei paragrafi precedenti.

Si propone lo stesso metodo di valutazione tramite *DCF* e, avendo estinto ogni tipo di onere finanziario, si elabora anche la previsione della serie degli *Unlevered Free Cash Flows (UFCF)* calcolata in *Tabella.7.17* e illustrata nel *Grafico.7.2* assieme alla serie ridotta delle rate della nuova obbligazione dei *LFCF*.

**Tabella.7.17 - Previsione della serie degli *Unlevered Free Cash Flows***

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	...	Anno 15
<b>Unlevered Free Cash Flows</b>	97.515,09 €	100.770,00 €	107.420,42 €	112.212,79 €	113.701,64 €	...	113.557,96 €

**Grafico.7.2 - Previsione della serie degli *Unlevered/Levered Free Cash Flows***



Si elaborano ora in *Tabella.7.18* le stime sul *tasso interno di rendimento*, utilizzando gli *UFCF*, e sul *valore attuale netto*, utilizzando il *tasso annuo effettivo* della nuova obbligazione, di questa operazione finanziaria ed economica.

Tabella.7.18 - *TIR* e *VAN* dell'investimento

	15 anni
<b>VAN</b>	134.782,60 €
<b>TIR</b>	7,0405%

L'operazione di unificazione del debito e l'investimento risultano in tutto e per tutto sostenibili ed attuabili, lasciando inoltre margini di dividendi monetari ai soci dell'azienda.

### 7.3.1 – Il nuovo WACC

Se si considera il valore del *TIR* in *Tabella.7.18* e il *tasso annuo effettivo* della nuova obbligazione, si realizza di avere dei margini di remunerazione per i soci in termini di dividendi monetari. Ora, sebbene definire una politica di dividendi esula dagli obiettivi di questo documento, si possono comunque delineare i limiti in cui può essere stabilito il cosiddetto *cost of equity* o *costo del capitale proprio*, tenendo in considerazione il nuovo rapporto tra debito a lungo termine e capitale proprio. La *Tabella.7.19* riporta alcune valutazioni.

Tabella.7.19 - Alcune ipotesi di *WACC* e *cost of equity*

	WACC	Cost of equity
<b>WACC = TIR</b>	7,0405%	8,2189%
<b>WACC = cost of debt<sub>nuovo</sub></b>	5,0625%	5,0625%
<b>WACC = cost of debt<sub>attuale</sub></b>	4,53%	4,22%
<b>cost of equity = 0</b>	1,89%	0,00%

## **Conclusioni del capitolo**

In questa sezione finale del progetto si è quantificata l'entità economica necessaria all'investimento iniziale, distribuendo *budget* sulle differenti divisioni aziendali e ristrutturando gli attuali pessimi valori del *capitale circolante*. Ne è seguita una valutazione dei rendimenti e dei valori attualizzati su diversi orizzonti temporali e si è stabilito l'orizzonte minimo di rientro dell'investimento. Infine si è considerata l'ipotesi reale di un finanziamento da fondi privati che consentirebbe all'azienda d'unificare il proprio debito a lungo termine riducendo le scadenze di pagamenti rateali, sebbene ciò comporti un aumento del *cost of debt* effettivo annuo, e si è convenuto che l'azienda, rispettando i punti trattati durante l'elaborazione di questo progetto, può sostenere tale operazione economico-finanziaria.

Con questo capitolo si conclude lo sviluppo di questo documento e si lascia solamente l'ultimo compito di valutare se i *target* strategici definiti nel *Capitolo 5* possono essere conseguiti.

## Capitolo 8 – Conclusioni finali

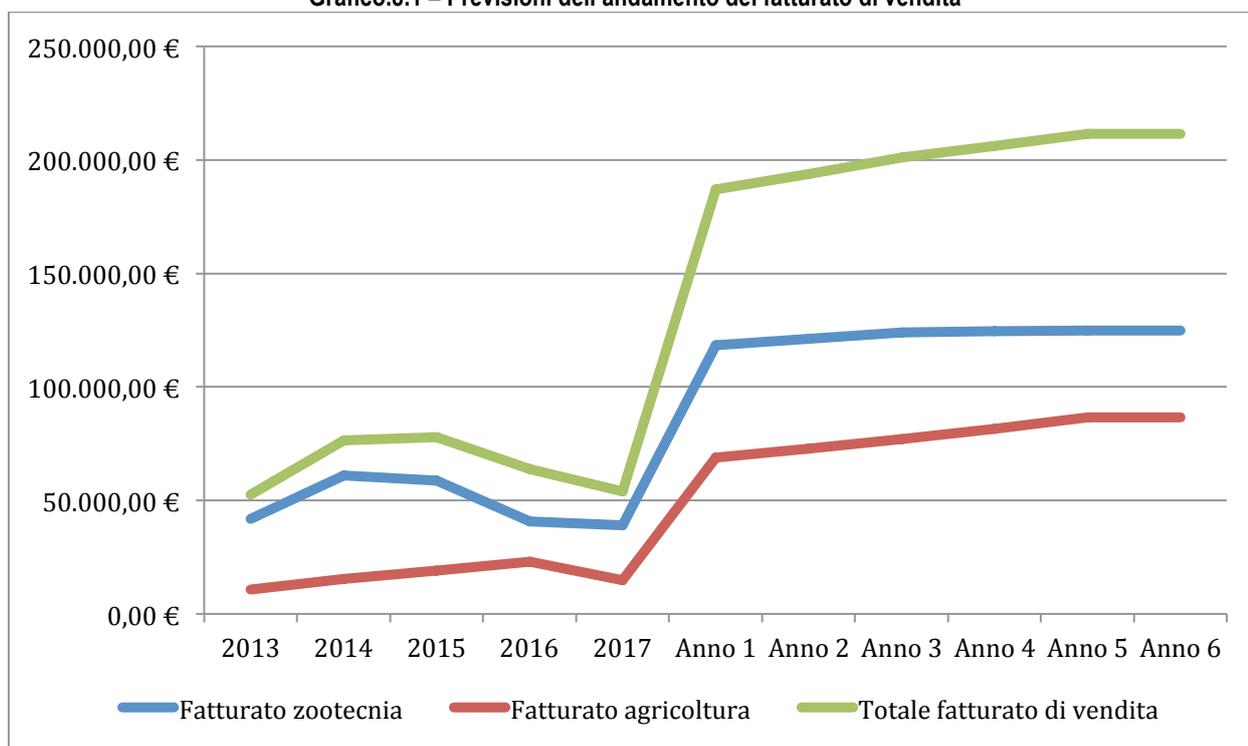
### Obiettivi del capitolo

In quest'ultimo capitolo del documento si richiamano le variazioni previste sul fatturato e le modifiche delineate per la composizione organizzativa; si controlla se, attraverso la pianificazione strategica e produttiva sviluppata, gli obiettivi strategici di performance delineati nel capitolo 5 possono essere conseguiti; si affronta una conclusiva analisi di redditività del capitale netto.

### 8.1 – Fatturato e modello organizzativo

Attraverso l'aumento della capacità produttiva, la diversificazione e i miglioramenti dei processi produzione nelle divisioni zootecnica e agricola il fatturato di vendita aumenta notevolmente nel primo periodo, dopo una flessione negli anni 2016-2017, e continua la sua tendenza positiva fino a stabilizzarsi dopo il quinto anno considerato. Il *Grafico.8.1* ne mostra l'andamento totale e per le singole divisioni produttive.

Grafico.8.1 – Previsioni dell'andamento del fatturato di vendita



La *Tabella.8.1* ne riporta invece i valori precisi sull'orizzonte futuro e ne illustra gli *step* di crescita percentuale di periodo in periodo.

**Tabella.8.1 - Numeri dell'andamento previsto del fatturato di vendita**

	2017	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
<b>Fatturato zootecnia</b>	39.012,68 €	118.271,00 €	121.150,80 €	124.030,60 €	124.510,40 €	124.990,20 €	124.990,20 €
<b>Fatturato agricoltura</b>	14.936,88 €	68.796,19 €	72.751,79 €	77.022,04 €	81.634,90 €	86.620,88 €	86.620,88 €
<b>Totale fatturato di vendita</b>	<b>53.949,56 €</b>	<b>187.067,19 €</b>	<b>193.902,59 €</b>	<b>201.052,64 €</b>	<b>206.145,30 €</b>	<b>211.611,08 €</b>	<b>211.611,08 €</b>
<b>Andamento percentuale</b>	<b>-15,49%</b>	<b>+246,74%</b>	<b>+3,65%</b>	<b>+3,69%</b>	<b>+2,53%</b>	<b>+2,65%</b>	<b>0,00%</b>

Va tuttavia tenuto in considerazione che il +246,74% all'anno 1 è in parte dovuto alla riduzione del livello di integrazione verticale nella divisione zootecnica, per cui solo una parte della produzione agricola viene destinata all'alimentazione dei capi e non interamente come è avvenuto fino ad oggi.

La crescita del fatturato zootecnico è in parte dovuta all'aumento del nucleo di vacche fattrici, in parte all'incremento dei tassi di produzione e in parte al processo di diversificazione a favore della razza bovina *Marchigiana*. Mentre in agricoltura lo si deve all'introduzione delle nuove colture di *canapa sativa* e alla maggiore attenzione posta sugli stadi colturali di produzione considerando comunque che i volumi considerati sono inferiori ai massimi storici dell'azienda.

Da queste considerazioni si sono esclusi i *proventi* dell'attività agrituristica ritenuti *accessori* e non inclusi nella *produzione lorda vendibile*.

Fondamentale per poter sostenere un tale piano di produzione è la rivisitazione del modello organizzativo, il quale resta su una struttura divisionale ma comprende dinamiche operative e amministrative differenti:

- il ruolo del *manager* operativo si alleggerisce di alcune mansioni tra cui la gestione della divisione agrituristica, data in gestione a terze parti indipendenti;
- è introdotta una nuova figura di supporto alla gestione che assume diversi oneri di controllo, tra cui l'inserimento e l'aggiornamento di sistemi informatici gestionali, il monitoraggio di spese, volumi, ricavi operativi e flussi di cassa più in generale. In aggiunta è tenuto a redarre resoconti trimestrali sugli andamenti economici e

tecnici delle divisioni e a definire piani di pagamenti verso fornitori ed istituti creditizi;

- il personale operativo e amministrativo è tenuto a compilare con cadenza periodica schede di monitoraggio dei livelli di magazzino, di resoconto delle mansioni giornaliere operative, di notifica di eventi da inserire nei *software* gestionali, di registrazione delle uscite ed entrate di cassa quotidiane.

Questa nuova dimensione gestionale è inoltre orientata ad individuare opportunità di ottimizzazione dei processi per alleggerire gli impatti sulle voci di costo e a garantire costanza nella conduzione d'impresa.

## 8.2 - Il conseguimento degli obiettivi strategici

In questo paragrafo si andrà prima a valutare la struttura e le previsioni d'andamento del *capitale circolante* e del *capitale investito netto* e successivamente si analizzeranno le stime sui valori degli indici di redditività confrontandoli con i *target* strategici e settoriali.

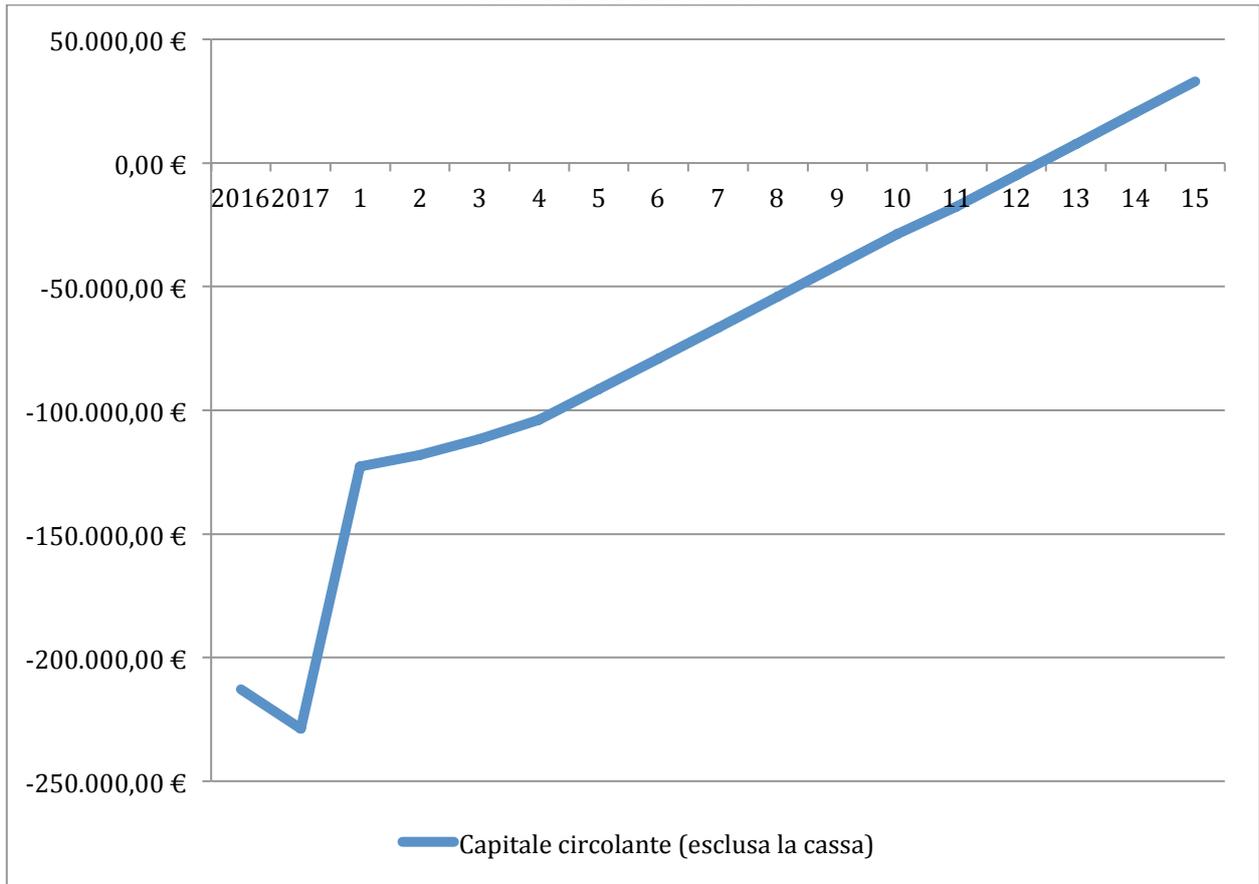
### 8.2.1 - L'andamento del capitale investito

Tenuto conto delle assunzioni e delle valutazioni presentate nel capitolo precedente sull'entità e le destinazioni dell'investimento e sul reimpiego dei flussi di cassa di anno in anno, il valore del *capitale circolante* riporterà l'andamento illustrato in *Grafico.8.2*. Mentre per quel che riguarda i valori complessivi del *capitale investito netto*, teniamo conto delle immobilizzazioni materiali che si incrementano di 142.000,00 € attraverso l'investimento iniziale riducendosi successivamente di anno in anno del valore della aliquota ammortamenti di 40.000,00 €. La *Tabella.8.2* ne mostra la serie prevista.

Tabella.8.2 - Andamento della serie del CC e del *capitale investito netto*

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	...	Anno 15
<b>Capitale circolante</b>	-122.760,54 €	-118.010,94 €	-111.598,73 €	-103.988,43 €	-91.514,56 €	...	32.972,78 €
<b>Capitale investito netto</b>	2.020.069,74 €	1.984.819,34 €	1.951.231,55 €	1.918.841,85 €	1.891.315,72 €	...	1.615.803,06 €

Grafico.8.2 – Andamento del CC



Reimpiegando parte dei flussi cassa l'azienda sarà in grado di ridurre il negativo del *circolante* garantendo una solidità finanziaria verso fornitori e istituti creditizi volta a rivalutare la propria reputazione sul mercato.

### 8.2.1 – Gli obiettivi strategici di performance

Si analizzano adesso quelli che dovranno essere i valori degli indici di redditività e li si confrontano con *target* e quozienti medi del settore.

Si inizia osservando la serie del ritorno sulle vendite (data dal rapporto tra *EBIT* operativo e *produzione lorda vendibile*) e delle sue componenti riportata in *Tabella.8.3*. Sebbene al quinto anno il valore è ancora molto lontano dalla media di settore, il *target* delineato è sorpassato di oltre quattro punti percentuali. Ciò è dovuto al conseguimento di quozienti

tra la somma del costo del venduto e delle spese *SG&A* sui valori della *Plv* inferiori agli obiettivi prefissati.

**Tabella.8.3 - Andamento del ROS e delle sue componenti**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Target	Settore
<b>ROS</b>	<b>13,38%</b>	<b>15,53%</b>	<b>17,67%</b>	<b>19,15%</b>	<b>20,68%</b>	<b>16,00%</b>	<b>34,00%</b>
<i>COGS / Plv</i>	65,41%	63,95%	62,50%	61,53%	60,51%	64,00%	-
<i>SG&amp;A / Plv</i>	21,21%	20,51%	19,83%	19,32%	18,81%	20,00%	-

Quindi, se le previsioni sul *ROS*, che cresce oltre il doppio del valore attuale, lasciano ben sperare, si prosegue adesso osservando la serie del *turnover del capitale investito* e il conseguente andamento del *ROCE*, che rappresenta il vero indice d'interesse. Entrambi sono illustrati in Tabella.8.4.

**Tabella.8.4 - Andamento del ROCE e del turnover del capitale investito**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Target	Settore
<i>Turnover del capitale investito</i>	15,95%	16,62%	17,31%	17,88%	<b>18,44%</b>	<b>20,00%</b>	<b>41,18%</b>
<b>ROCE</b>	2,13%	2,58%	3,06%	3,43%	<b>3,81%</b>	<b>3,00%</b>	<b>14,00%</b>

Per entrambi gli indici i valori restano lontani dalle medie del settore e nel caso del quoziente di *turnover* non si raggiunge il *target* prefissato. Tuttavia, il ritorno operativo sul capitale investito, espresso dal *ROCE*, oltrepassa di quasi un punto percentuale l'obiettivo sperato e se si considera l'andamento del *capitale investito netto*, riportato in *Tabella.8.2*, mantenendo costante l'*EBIT* operativo, il *ROCE* raggiungerà il 4% all'ottavo anno mentre il *turnover* supererà il 19% nello stesso periodo.

### **8.3 – Redditività per i soci**

In *Tabella.8.4* è illustrato un prospetto di conto economico riclassificato per fatturato e costo del venduto per i cinque periodi annuali successivi all'investimento iniziale.

**Tabella.8.4 - Conti economici riclassificati sul medio termine**

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Fatturato di vendita</b>	187.067,19 €	193.902,59 €	201.052,64 €	206.145,30 €	211.611,08 €
<b>Contributi settoriali</b>	135.177,14 €	135.933,14 €	136.689,14 €	136.965,14 €	137.241,14 €
<b>Produzione lorda vendibile</b>	<b>322.244,33 €</b>	<b>329.835,74 €</b>	<b>337.741,79 €</b>	<b>343.110,44 €</b>	<b>348.852,23 €</b>
<b>Costo del venduto</b>	-210.769,43 €	-210.939,74 €	-211.105,50 €	-211.105,50 €	-211.105,50 €
<b>Risultato lordo operativo</b>	<b>111.474,90 €</b>	<b>118.896,00 €</b>	<b>126.636,29 €</b>	<b>132.004,94 €</b>	<b>137.746,73 €</b>
<b>Spese SG&amp;A</b>	-68.355,16 €	-67.657,51 €	-66.966,98 €	-66.283,50 €	-65.607,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>83.119,74 €</b>	<b>91.238,49 €</b>	<b>99.669,31 €</b>	<b>105.721,44 €</b>	<b>112.139,73 €</b>
<b>Ammortamenti</b>	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
<b>EBIT operativo</b>	<b>43.119,74 €</b>	<b>51.238,49 €</b>	<b>59.669,31 €</b>	<b>65.721,44 €</b>	<b>72.139,73 €</b>
<b>Interessi</b>	-49.430,56 €	-47.095,49 €	-44.642,22 €	-42.064,74 €	-39.356,79 €
<b>Proventi accessori</b>	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
<b>Reddito ante-imposte</b>	<b>17.689,18 €</b>	<b>28.142,99 €</b>	<b>39.027,09 €</b>	<b>47.656,70 €</b>	<b>56.782,95 €</b>
<b>Tasse</b>	-9.604,66 €	-9.718,89 €	-9.836,68 €	-9.898,35 €	-9.964,22 €
<b>Reddito netto</b>	<b>8.084,53 €</b>	<b>18.424,11 €</b>	<b>29.190,40 €</b>	<b>37.758,34 €</b>	<b>46.818,73 €</b>

L'azienda raggiungerà l'obiettivo di un utile di esercizio già dal primo anno e dal secondo anno in avanti, se la conduzione si mantiene stabile, vedrà un crescita costante del proprio reddito netto e dell'indice di ritorno sul capitale proprio, come riportato in *Tabella.8.5*.

**Tabella.8.5 - Ritorno economico sul capitale netto**

	2017	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Capitale netto</b>	1.678.662,12 €	1.686.746,65 €	1.705.170,76 €	1.734.361,16 €	1.772.119,50 €	1.818.938,23 €
<b>ROE</b>	-	<b>0,48%</b>	<b>1,08%</b>	<b>1,68%</b>	<b>2,13%</b>	<b>2,57%</b>

## ***Conclusione***

Con la stesura di questo documento, l'azienda, per la prima volta dopo tanti anni, ha in mano un piano strategico sul medio-lungo termine comprensivo di analisi sulle dinamiche principali che interessano la quotidianità operativa e amministrativa e che potrebbe consentire il ritorno ad un reddito stabile e costante negli anni a venire. Si tratta di un progetto che ha visto la partecipazione e la collaborazione del personale aziendale e dei soci in tutta la fase di reperimento ed elaborazione dati e che può davvero considerarsi un punto di svolta nella storia di questa impresa.

Sebbene esista ancora nel settore una struttura portante fatta di aziende di piccole dimensioni con conduzione e manodopera familiare, le società con alto impegno di capitale devono sapere e riuscire ad allinearsi alla tendenza industriale del settore, pur mantenendo alta l'*etica contadina* di un'agricoltura *biologica* e di allevamenti non intensivi rispettosi della vita e dei tempi degli animali e della natura più in generale.

Partendo da un'analisi attuale, questo progetto tocca e include tutte le variabili da considerare nella fase di implementazione, dalle linee guida sui processi produttivi alle modifiche alla struttura organizzativa e ai miglioramenti della gestione amministrativa. Si tratta tuttavia di un piano strategico e come tale deve essere flessibile, modificabile ed adattabile alle situazioni interne ed esterne non considerate che si presenteranno in corso d'attuazione.

Ciò che deve restare intatta è l'intenzione principale di questo lavoro, ovvero la volontà di vedere risolledata la vita di un'azienda fatta, prima di ogni altra cosa, di persone che hanno investito ed investono da anni tempo e risorse nella sua conduzione e senza i quali, questo documento resterebbe "solamente" una tesi di laurea magistrale.

## *Fonti di dati e informazioni*

- “Agricoltura: a rischio il ruolo di primo piano dell’Italia” pubblicato in data 27 marzo 2018 su *businesspeople.it*.
- “Agricoltura italiana e agricoltura contadina. L’ingiusta competizione tra modelli produttivi e sistemi distinti” pubblicato in giugno 2016 da *agrireunioneuropa.univpm.it*.
- Dati tratti dal sito internet della *Regione Marche, regionemarche.it*.
- “Così funzionano i premi accoppiati” pubblicato in data 9 settembre 2016 sul sito internet dell’*Associazione Italiana Allevatori, aia.it*.
- “L’agricoltura nelle aree interne: un’analisi dei principali indicatori di produttività e redditività delle aziende agricole tramite la Rica” studio che compone parte di un progetto più esteso di ricerca del *CREA - Consiglio per la ricerca in agricoltura e l’analisi dell’economia agraria*, pubblicato nel 2017 su *agrireunioneuropa.univpm.it*.
- Dati tratti dal sito internet di *Coldiretti, coldiretti.marche.it*.
- *Piano di Sviluppo Rurale, Regione Marche*.

## Appendice – Bilanci d'esercizio

Appendice.1 - Bilancio riclassificato, 2013

STATO PATRIMONIALE		CONTO ECONOMICO	
ATTIVO	PASSIVO	VOCI	IMPORTI
<b>Attività a breve termine</b>	<b>Passività a breve termine</b>	<b>Fatturato</b>	59.831,96 €
<b>Cassa</b> 2.984,38 €	<b>Scoperti c/c</b> 81.633,86 €	<b>Contributi settoriali</b>	94.799,93 €
<b>Rimanenze</b> 298.909,00 €	<b>Debiti Vs Fornitori</b> 264.631,30 €	<b>Produzione lorda vendibile</b>	154.631,89 €
<b>Crediti Vs Clienti</b> 136.087,14 €	<b>Ratei Passivi</b> 9.256,67 €	<b>Costo del venduto</b>	-151.659,07 €
	<b>Altri Debiti BT</b> 223.987,26 €	<b>Risultato lordo operativo</b>	2.972,82 €
<b>Tot.</b> 437.980,52 €	<b>Tot.</b> 579.509,09 €	<b>Costi amministrativi e generali</b>	-109.657,82 €
<b>Attività a medio-lungo termine</b>	<b>Passività a medio-lungo termine</b>	<b>EBIT operativo</b>	-106.685,00 €
<b>Altri Crediti LT</b> 199.198,70 €	<b>Debiti Vs Banche</b> 582.653,88 €	<b>Proventi accessori</b>	139.155,49 €
<b>Crediti Vs Soci Fut. Aum. Capitale</b> 0,00 €	<b>Debiti Vs Soci</b> 1.012.950,87 €	<b>Oneri finanziari</b>	-23.887,11 €
<b>Imm. Materiali</b> 2.948.147,50 €	<b>Tot.</b> 1.595.604,75 €	<b>Risultato ante-imposte</b>	8.583,38 €
<b>Fondo Amm. Imm. Materiali</b> -778.127,83 €	<b>Capitale netto</b>	<b>Oneri tributari</b>	-8.565,56 €
<b>Imm. Finanziarie</b> 1.375,86 €	<b>Capitale sociale</b> 633.443,09 €	<b>Reddito netto</b>	17,82 €
	<b>Utile/perdita d'esercizio</b> 17,82 €		
<b>Tot.</b> 2.370.594,23 €	<b>Tot.</b> 633.460,91 €		
<b>Totale attivo</b> 2.808.574,75 €	<b>Totale passivo</b> 2.808.574,75 €		

Appendice.2 - Bilancio riclassificato, 2014

STATO PATRIMONIALE		CONTO ECONOMICO	
ATTIVO	PASSIVO	VOCI	IMPORTI
<b>Attività a breve termine</b>	<b>Passività a breve termine</b>	<b>Fatturato</b>	98.767,37 €
<b>Cassa</b> 4.572,33 €	<b>Scoperti c/c</b> 73.892,98 €	<b>Contributi settoriali</b>	109.044,00 €
<b>Rimanenze</b> 325.911,00 €	<b>Debiti Vs Fornitori</b> 247.764,81 €	<b>Produzione lorda vendibile</b>	207.811,37 €
<b>Crediti Vs Clienti</b> 149.199,00 €	<b>Ratei Passivi</b> 27.886,39 €	<b>Costo del venduto</b>	-92.172,03 €
	<b>Altri Debiti BT</b> 233.961,13 €	<b>Risultato lordo operativo</b>	115.639,34 €
<b>Tot.</b> 479.682,33 €	<b>Tot.</b> 583.505,31 €	<b>Costi amministrativi e generali</b>	-112.876,43 €
<b>Attività a medio-lungo termine</b>	<b>Passività a medio-lungo termine</b>	<b>EBIT operativo</b>	2.762,91 €
<b>Altri Crediti LT</b> 186.802,12 €	<b>Debiti Vs Banche</b> 682.239,78 €	<b>Proventi accessori</b>	45.291,31 €
<b>Crediti Vs Soci Fut. Aum. Capitale</b> 0,00 €	<b>Debiti Vs Soci</b> 1.012.450,87 €	<b>Oneri finanziari</b>	-47.457,25 €
<b>Imm. Materiali</b> 3.058.397,27 €	<b>Tot.</b> 1.694.690,65 €	<b>Risultato ante-imposte</b>	596,97 €
<b>Fondo Amm. Imm. Materiali</b> -816.869,59 €	<b>Capitale netto</b>	<b>Oneri tributari</b>	-2.715,85 €
<b>Imm. Finanziarie</b> 1.525,86 €	<b>Capitale sociale</b> 633.460,91 €	<b>Reddito netto</b>	-2.118,88 €
<b>Tot.</b> 2.429.855,66 €	<b>Utile/perdita d'esercizio</b> -2.118,88 €		
<b>Totale attivo</b> 2.909.537,99 €	<b>Tot.</b> 631.342,03 €		
	<b>Utile/perdita d'esercizio</b> -2.118,88 €		
	<b>Totale passivo</b> 2.909.537,99 €		

Appendice.3 - Bilancio riclassificato, 2015

Anno 2015		CONTO ECONOMICO	
ATTIVO	PASSIVO	VOCI	IMPORTI
<b>Attività a breve termine</b>	<b>Passività a breve termine</b>	<b>Fatturato</b>	94.359,13 €
<b>Cassa</b> 3.190,43 €	<b>Scoperti c/c</b> 69.281,73 €	<b>Contributi settoriali</b>	115.591,93 €
<b>Rimanenze</b> 356.290,00 €	<b>Debiti Vs Fornitori</b> 174.764,49 €	<b>Produzione lorda vendibile</b>	<b>209.951,06 €</b>
<b>Crediti Vs Clienti</b> 89.459,00 €	<b>Ratei Passivi</b> 43.725,89 €	<b>Costo del venduto</b>	-110.734,81 €
	<b>Altri Debiti BT</b> 270.343,74 €	<b>Risultato lordo operativo</b>	<b>99.216,25 €</b>
<b>Tot.</b> 448.939,43 €	<b>Tot.</b> 558.115,85 €	<b>Costi amministrativi e generali</b>	-112.101,34 €
<b>Attività a medio-lungo termine</b>	<b>Passività a medio-lungo termine</b>	<b>EBIT operativo</b>	<b>-12.885,09 €</b>
<b>Altri Crediti LT</b> 217.484,56 €	<b>Debiti Vs Banche</b> 631.295,51 €	<b>Proventi accessori</b>	72.858,59 €
<b>Crediti Vs Soci Fut. Aum. Capitale</b> 250.000,00 €	<b>Debiti Vs Soci</b> 187.648,47 €	<b>Oneri finanziari</b>	-53.959,77 €
<b>Imm. Materiali</b> 2.971.829,20 €	<b>Tot.</b> 818.943,98 €	<b>Risultato ante-imposte</b>	<b>6.013,73 €</b>
<b>Fondo Amm. Imm. Materiali</b> -847.272,64 €	<b>Capitale netto</b>	<b>Oneri tributari</b>	-6.003,37 €
<b>Imm. Finanziarie</b> 14.730,46 €	<b>Capitale sociale</b> 1.678.640,83 €	<b>Reddito netto</b>	<b>10,36 €</b>
	<b>Utile/perdita d'esercizio</b> 10,35 €		
<b>Tot.</b> 2.606.771,58 €	<b>Tot.</b> 1.678.651,18 €		
<b>Totale attivo</b> 3.055.711,01 €	<b>Totale passivo</b> 3.055.711,01 €		