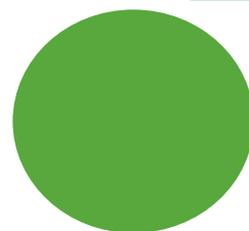
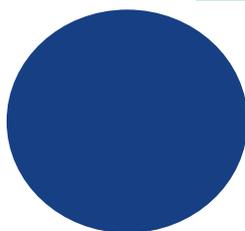
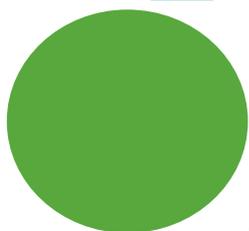


PO FSE 2007-2013 – Avviso Pubblico “Nuovi saperi e professionalità”

## ATTI DEL CORSO: “GESTIONE DELL’IMPRESA AGRICOLA E AGROALIMENTARE; BUSINESS PLAN, MARKETING E COMUNICAZIONE”

Az. n. 14/AP/10/2008/REG





## SOMMARIO

<b>Mission d'impresa, progetto imprenditoriale contributi pubblici</b> <i>Maria C. Panetta</i>	pag. 5
<b>Indagini di mercato e previsioni economiche-finanziarie nel business plan</b> <i>Debora Abbatangelo</i>	pag. 10
<b>L'analisi costi - volumi - risultati</b> <i>Isabella Donvito</i>	pag. 15
<b>Evoluzione dell'organizzazione dell'azienda agraria</b> <i>Giuseppe Marsico</i>	pag. 25
<b>Il Cash Flow nei piani d'impresa</b> <i>Nancy Sasso</i>	pag. 31
<b>Gestione dell'impresa agricola e agroalimentare: business plan, marketing e comunicazione</b> <i>Rosario Previtiera</i>	pag. 37
<b>La comunicazione d'impresa</b> <i>Mariateresa Cascino</i>	pag. 48
<b>La qualità e la sicurezza degli alimenti</b> <i>Michele Faccia</i>	pag. 51
<b>La tracciabilità come strumento di sicurezza nelle filiere agroalimentari</b> <i>Felice Mattia</i>	pag. 55



Esprimo subito una breve opinione sul programma dei corsi che l'Ordine dei dottori Agronomi e dei dottori Forestali di Matera ha organizzato con il prezioso ausilio della società Vocational Training S.r.l. ed è con estremo piacere che si riporta al centro dell'attenzione la tematica relativa alla gestione dell'impresa agricola e agroalimentare. Un termine, impresa, che stenta purtroppo ancora a coinvolgere la nostra realtà territoriale che non riesce ad esprimere una condizione imprenditoriale tale da svincolare il territorio da una figura, che per molti sembra spesso superata, e che coincide con il "vecchio agricoltore". Non si tratta di rinnegare le origini, ma si vuole modernizzare una cultura di grande valore e di impeccabile esempio che oggi ha la necessità di affrontare il mercato mondiale nell'ottica della competitività. Ed è la tecnica che deve rappresentare una guida importante evidenziando l'esperienza e la consuetudine professionale vissuta sul territorio e a presidio dell'agricoltura e delle foreste. E il dottore Agronomo e il dottore Forestale è pienamente coinvolto in questo importante processo che non può percorrere una strada errata.

**Carmine Cocca**

*Presidente Ordine Dottori Agronomi e Forestali  
Provincia di Matera*





## MISSION D'IMPRESA, PROGETTO IMPRENDITORIALE CONTRIBUTI PUBBLICI

**Maria C. Panetta**

*Dirigente Regione Basilicata -  
Ufficio Gestione e Regimi di Aiuto  
Attività Produttive, Politiche dell'Impresa,  
Innovazione tecnologica*

### Abstract

Definire la strategia aziendale, programmare azioni mirate, costruire il progetto di sviluppo imprenditoriale, conoscere le agevolazioni pubbliche e saper cogliere le opportunità.

### Mission d'impresa

La mission, letteralmente missione, dell'impresa costituisce lo **scopo**, la ragion d'essere dell'impresa, il perché della sua esistenza e ciò che la contraddistingue da tutte le altre.

La mission definisce le finalità fondamentali che si traducono nell'esplicitazione delle linee guida dell'impresa. Stabilire una mission chiara è il punto di partenza per la creazione di tutta la **strategia** di impresa. Per definire la propria missione gli imprenditori dovrebbero saper rispondere ad alcune domande:

- Che tipo di impresa siamo?
- Cosa facciamo?
- Qual è il nostro settore d'affari?
- Che cosa ci rende speciali, diversi dagli altri?
- Chi sono i nostri potenziali clienti?
- Cosa ha valore per i clienti?

Per raggiungere lo scopo occorre una strategia, avere un piano che dica chiaramente cosa fare ed in che direzione andare, ossia in che modo raggiungere lo scopo. Ogni strategia si esplicita con **azioni** mirate ed opportunamente programmate. Spesso il termine mission è associato al ter-

mine vision, ma quest'ultimo indica cosa un'azienda vuol essere, la proiezione di uno scenario futuro, la rotta da seguire, il percorso dell'imprenditore verso un determinato obiettivo mentre la mission mette in luce cosa sia **l'azienda ora**, si concentra sull'oggi.

I concetti di mission e di vision, nei periodi di recessione come quello che stiamo attraversando, in cui è sempre più importante capire in quale direzione andare e quale strategia adottare, diventano ancora più cruciali per le aziende che vogliono superare la crisi. La mission deve essere chiara ed inequivocabile e deve orientare gli obiettivi aziendali.

La definizione chiara della mission deve saper cogliere il nocciolo ed il senso dell'azienda. La mission spesso viene esplicitata da simboli o slogan che tendono ad esprimere con l'uso di semplici immagini e parole i valori fondamentali e la "personalità" dell'azienda. L'impatto di uno slogan è in genere forte, in molti casi determinante sia per i clienti che per i dipendenti.

Oggi la cultura aziendale diventa una risorsa strategica importantissima anzi necessaria per lo sviluppo e l'accrescimento della competitività. L'impresa deve essere una organizzazione che elabora una cultura orientata a soddisfare domande e bisogni, che impara ad osservare i mercati, ad usare il marketing in maniera efficace come pure la comunicazione all'esterno. Spesso le aziende prosperano o falliscono più per ragioni umane e sociali che per cause di natura strettamente economica. Per coloro che ancora non sono imprenditori è importante avere idee, riuscire a tradurre le idee in azioni, saper individuare le opportunità di affari, trasformare le intuizioni in realtà ed ottenere successi dalle sfide e dai sogni. L'Europa lamenta carenza di imprenditori. I sondaggi indicano che quasi la metà dei cittadini europei (47%)





non ha mai pensato di avviare un'impresa. Questo perché essere imprenditori vuol dire far fronte a moltissime sfide, affrontare rischi.

Pertanto è importante spronare un maggior numero di persone a diventare imprenditori ed in questa ottica importante e fondamentale è il ruolo dei professionisti, dei consulenti che devono saper accompagnare le imprese nel loro percorso di nascita o di crescita.

### Business plan

Per qualsiasi progetto di sviluppo imprenditoriale è necessario redigere un business plan. Il **Business Plan** è un documento volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità - in relazione sia alla struttura aziendale nel quale tale progetto si inserisce, sia al contesto nel quale l'impresa proponente opera - e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico finanziari. Per raggiungere tale scopo, un **Business Plan** deve contenere tutte le informazioni necessarie a:

- conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento, illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare, dimostrarne la fattibilità, cioè il perseguimento degli obiettivi stabiliti ed analizzare tutte le sue possibili ricadute.

Il **Business Plan** deve, quindi, essere composto in modo che rappresenti gli aspetti qualitativi che caratterizzano l'impresa e il progetto e gli aspetti quantitativi, in cui, attraverso l'analisi economico-finanziaria prospettica, sia valutato l'impatto che la realizzazione del progetto potrà avere sulla struttura aziendale esistente, ovvero la sua convenienza economica e la sua sostenibilità. Un valido ed affidabile **Business Plan** deve contenere informazioni di diverso tipo che permettano di compren-

dere le linee di azione da intraprendere e gli effetti economici e finanziari prodotti. Pur essendo orientato al futuro, il **Business Plan** non può prescindere dal presente e dal passato dell'impresa, ragione per cui deve essere accompagnato dall'analisi dei bilanci e delle strategie aziendali degli ultimi anni, necessari a comprendere anche la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione attuale. Nonostante si ritenga di solito che il **Business Plan** sia uno strumento utile in occasione di richieste di finanziamento, è bene ricordare che tale documento, soprattutto se ben costruito e derivante da un processo strutturato di pianificazione e programmazione, può svolgere, in verità, più funzioni. La redazione di un **Business Plan** è utile, infatti, in primo luogo, all'imprenditore nel fare chiarezza sui contenuti del progetto e sulla sua fattibilità interna. Il dover riportare in un documento scritto i contenuti del progetto obbliga, infatti, a chiedersi se quel progetto sia effettivamente realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi, trasformando così un'idea, magari solo abbozzata, in un'iniziativa dai confini molto più chiari e concreti. È importante sottolineare che un **Business Plan**, se redatto in maniera completa e rigorosa, può costituire anche un utile strumento per la valutazione "a posteriori" dei risultati raggiunti: una volta che il progetto abbia preso avvio, il confronto tra i risultati effettivamente raggiunti con quelli previsti riportati nel **Business Plan** può certamente aiutare a valutare se si stia andando o meno nella giusta direzione ed eventualmente aggiornare, laddove necessario, le strategie aziendali. In questo ambito, il **Business Plan** è uno strumento che si lega in modo stringente al sistema di budget e reporting o, più in generale, al sistema di controllo di gestione.

Per poter essere considerato un documento affidabile, il Business Plan deve pertan-



to possedere due requisiti di base:

a) coerenza

b) attendibilità

Si ritiene che un **Business Plan** sia efficace quando rispetta le seguenti "regole":

- è scritto in modo chiaro e conciso;
- si avvale del supporto di efficaci tavole/ tabelle illustrative;
- specifica la fonte dei dati riportati;
- ha una copertina che riporta i dati anagrafici dell'azienda proponente (ragione sociale, attività, indirizzo e recapiti, titolo del progetto, data di redazione);
- presenta un indice generale dei punti trattati nel documento con l'indicazione delle pagine, opportunamente numerate;
- illustra le previsioni economico-finanziarie facendo ricorso ai prospetti in uso presso la comunità finanziaria (conti economici, rendiconti finanziari, stati patrimoniali);
- si articola su un orizzonte temporale medio-lungo (5 anni), eventualmente con un livello di analiticità maggiore per gli anni più vicini.

La formazione del piano non deve essere affidata in via esclusiva all'imprenditore o all'organo di governo, né, d'altra parte, esclusivamente a consulenti esterni. Anche se questi ultimi soggetti possono assumere un ruolo importante nel processo di pianificazione e programmazione, in quanto in grado sia di impiegare tecniche di analisi e quantificazione indispensabili per lo sviluppo di un piano corretto sia di supportare l'attività di verifica delle ipotesi assunte come base del progetto, è solo dall'ampio coinvolgimento dell'organo di governo e dei responsabili operativi di alto e medio livello che può scaturire un piano concretamente realizzabile.

Qualora si voglia beneficiare di agevolazioni pubbliche, il **business-plan** è il documento da allegare alla domanda

di contributo e nel quale devono essere esplicitati gli aspetti produttivi, organizzativi, di marketing, finanziari ed economici dell'impresa.

Al business plan devono essere allegati i documenti che servono per approfondire ed "avvalorare" tutti gli aspetti ed i contenuti del progetto d'impresa, ovvero la documentazione atta a dimostrare che quanto scritto nel progetto sia reale. Sono documenti strettamente funzionali a verificare che l'idea di business stia "in piedi". Infatti prima di concedere un qualsiasi finanziamento, ogni finanziatore, dalle banche alla Pubblica Amministrazione, vuole sapere "a chi" sta dando i soldi e, soprattutto, se la sua idea sta in piedi.

Se il progetto è presentato da una società già operante bisogna allegare l'**atto costitutivo** e lo **statuto** che sono due documenti in cui vengono presentati i soci, le norme di funzionamento della società, i poteri degli amministratori, gli organi aziendali ed altro.

Tra gli allegati vanno inseriti i **preventivi economici dei fornitori**. Infatti per stimare il costo dell'investimento da effettuare nel piano economico-finanziario bisogna indicare sia il costo di acquisto unitario che la quantità che si intende acquistare. I valori da indicare nel piano economico-finanziario devono essere gli stessi che risultano dai preventivi dei fornitori. Questa considerazione sembrerebbe scontata, ma spesso in fase di istruttoria e valutazione del progetto ci si trova di fronte a dati discordanti che comportano una valutazione negativa e quindi l'esclusione del progetto.

Va inoltre allegata la **descrizione della sede** in cui si svolge o si intenda svolgere l'attività. Ci sono bandi pubblici per finanziamenti agevolati che stabiliscono come requisito di accesso la disponibilità del locale già al momento di presentazione del-



la domanda per la concessione di agevolazioni. Anche la Regione Basilicata nella Procedura Valutativa a sportello per lo sviluppo e l'innovazione delle PMI di recente approvata, ha previsto la disponibilità quale requisito di accoglibilità della domanda di agevolazione. Inoltre è opportuno fare una descrizione del **processo produttivo** ed indicare il **layout** degli impianti e dei macchinari, nel caso si tratti di una impresa di produzione. A supportare il fatto che il progetto di impresa ha un suo mercato di riferimento bisogna allegare documenti relativi alla **ricerca di mercato**. Tali informazioni sono utili ai fini dell'istruttoria del progetto perché consentono di valutare meglio la bontà di una iniziativa.

Questi in linea di massima i documenti che è necessario allegare insieme al progetto d'impresa. Quando si vuole partecipare a Bandi pubblici bisogna fare molta attenzione anche alla documentazione specifica che il bando pubblico richiede, come ad esempio il documento di identità dell'imprenditore, gli ultimi bilanci approvati, il DURC e quant'altro richiesto dal bando stesso perché spesso la mancata allegazione di alcuni documenti comporta l'esclusione dalla procedura di gara.

### I finanziamenti pubblici

I finanziamenti pubblici consentono all'imprenditore di ottenere una parte di risorse finanziarie necessarie per la realizzazione di investimenti. Nessuna legge di finanza agevolata prevede la copertura dell'intero fabbisogno finanziario; una parte dell'investimento va coperta con risorse proprie. Tuttavia il poter beneficiare di contributi pubblici, non deve essere, come spesso accade, l'unica motivazione che induca a realizzare un progetto di investimento perché al termine della loro erogazione l'impresa deve essere in grado di autosos-

stenersi da un punto di vista economico-finanziario per durare nel tempo.

L'entità dei contributi varia in base alla tipologia degli stessi ed alla Regione in cui deve essere realizzato l'investimento. Questa disparità di concessione di contributi è direttamente dipendente dalle condizioni di sviluppo economico della Regione: più una regione è sviluppata dal punto di vista economico, minori sono i contributi concessi dall'Unione Europea e, al contrario, meno la Regione è sviluppata e maggiori sono i contributi.

I possibili Soggetti erogatori di contributo sono: l'Unione Europea, lo Stato, le Regioni, le Province, i Comuni, le Camere di Commercio.

I finanziamenti pubblici possono sostenere lo sviluppo di particolari settori economici, di alcune tipologie di imprese. Ogni strumento agevolativo stabilisce se è rivolto a microimprese, a piccole imprese, a medie imprese o a grandi imprese; indica il settore di attività come ad esempio il commercio, il manifatturiero, il turismo, l'agricoltura, la ricerca e i codici Ateco ammissibili; individua determinate categorie di soggetti quali ad esempio i giovani o le donne ed elenca le spese ammissibili che ovviamente devono essere direttamente ed esclusivamente correlate al progetto d'impresa.

### Programma Operativo FESR 2007-2013 della Regione Basilicata

Il Programma Operativo F.E.S.R. è volto a promuovere la crescita economica e a migliorare la capacità di innovazione per qualificare la Basilicata come territorio aperto, attrattivo, competitivo, inclusivo e coeso, valorizzando in particolare le sue risorse ambientali ed umane e sostenere la sua transizione verso l'obiettivo "Competitività ed occupazione".

Al fine di attuare tale strategia di sviluppo regionale può contare su una dotazione



finanziaria, fra contributo comunitario e nazionale, di 752 milioni di euro, che sarà ripartita sugli otto assi individuati e che la politica regionale intende perseguire fino al 2013. Gli otto assi prioritari sono:

**I. Accessibilità:** assicurare ai cittadini e alle imprese elevati standard di accessibilità e qualità di servizi per la mobilità di merci e persone, mediante il potenziamento delle reti di trasporto e dei sistemi logistici;

**II. Società della conoscenza:** fare della Basilicata una società incentrata sull'economia della conoscenza attraverso il potenziamento della ricerca e la diffusione delle nuove tecnologie e lo sviluppo delle reti ICT;

**III. Competitività produttiva:** migliorare il sistema produttivo della Basilicata a livello settoriale e territoriale sui mercati nazionali ed internazionali;

**IV. Valorizzazione dei beni culturali e naturali:** accrescere e rendere competitivo lo sviluppo turistico sostenibile, valorizzando le risorse culturali e naturali e della biodiversità presenti sul territorio regionale;

**V. Sistemi urbani:** favorire lo sviluppo regionale delle città attraverso il potenziamento delle reti urbane innovative, la diffusione dei servizi avanzati di qualità e l'innalzamento degli standard di qualità e vivibilità per i residenti e promuovere l'inclusione sociale;

**VI. Inclusione sociale:** rafforzare, ampliare, riqualificare e sostenere i servizi volti alla promozione dell'inclusione sociale per garantire una migliore accessibilità e qualità dei servizi collettivi;

**VII. Energia e sviluppo sostenibile:** valorizzare le risorse energetiche e migliorare gli standard dei servizi ambientali per promuovere lo sviluppo sostenibile e tutelare la salute e la sicurezza dei cittadini e delle imprese;

**VIII. Governance e assistenza tecnica:** accrescere la capacità delle amministrazioni

pubbliche, mediante il rafforzamento e la qualificazione delle attività di indirizzo, implementazione, gestione, sorveglianza e controllo per una maggiore efficacia ed efficienza nell'attuazione del PO, cofinanziato dal Fondo FESR.

In particolar modo, all'interno dell'Asse III "Competitività produttiva", sono previste "linee di intervento" che prevedono la possibilità di erogare agevolazioni alle imprese lucane.

### **Programma di Sviluppo Rurale della Regione Basilicata 2007-2013**

Il Programma di Sviluppo Rurale della Regione Basilicata stanziava un volume di risorse imponente - 845 milioni di euro - dando la possibilità agli agricoltori lucani di mettersi in gioco investendo risorse proprie. Le aziende devono essere pronte a predisporre idonei progetti di investimento nell'ottica dell'aumento della competitività d'impresa, dell'introduzione di innovazioni di processi e di prodotti e dello sviluppo sostenibile. Le singole Misure degli Assi prevedono la possibilità di erogare aiuti alle imprese agricole lucane.

### **Basilicata Innovazione**

Proprio nell'intento di creare sul territorio una struttura stabile a sostegno dell'innovazione e della competitività di imprese è nata Basilicata Innovazione, iniziativa della Regione Basilicata e di AREA Science Park, principale Parco Scientifico e Tecnologico italiano ed Ente nazionale di ricerca. L'iniziativa punta ad **innescare un processo di sviluppo economico** incentrato sul trasferimento tecnologico alle PMI, valorizzando i risultati della ricerca. L'obiettivo è incrementare la quantità e la qualità delle competenze che vengono trasferite alle imprese promuovendo, attraverso un circolo virtuoso, lo sviluppo e la nascita di imprese ad alto tasso di conoscenza.



## INDAGINI DI MERCATO E PREVISIONI ECONOMICHE- FINANZIARIE NEL BUSINESS PLAN

Debora Abbatangelo

*Economista bancaria*

Il business plan ha preso vigore e forza da quando la sua redazione è stata resa necessaria per poter ottenere finanziamenti per la nascita di una attività imprenditoriale. Grazie alla sua introduzione forzata si è potuto apprezzare l'importanza della sua redazione. Infatti per la sua stesura fra le varie cose da analizzare una delle più significative consiste nell'analizzare il mercato in cui vogliamo operare per avere un'idea della fattibilità o meno dell'idea e dell'eventuale risposta che il mercato fatto di concorrenti, clienti e trend potrà darci. L'altro aspetto importante da analizzare ci è dato dalla necessità di prevedere sia costi e ricavi che tale attività farà scaturire, sia le fonti finanziarie a cui poter attingere per mettere in atto gli obiettivi che l'azienda in fase di pianificazione si è posta. Da quando l'Unione Europea ha posto l'obbligo della redazione di un piano aziendale per lo sviluppo dell'attività agricola come condizione di accesso ai finanziamenti per l'agricoltura, la consapevolezza dell'importanza del business plan ha incominciato ad affermarsi anche in agricoltura. Se, in una logica riduttiva, si potrebbe pensare all'introduzione del business plan solo come ad una misura di tipo amministrativo, necessaria per accedere ai fondi comunitari la sua introduzione offre, invece, la possibilità di affrontare e risolvere alcuni temi chiave della gestione d'impresa e del rapporto tra impresa agricola e mercato. Il business plan diventa, dunque, strumento di programmazione, di comunicazione ed informazione per tutti gli stakeholder tra cui la pubblica amministrazione.

### Scelte imprenditoriali, rischio e mercato

Una impresa agricola può definirsi tale solo quando assume i requisiti della professionalità e della proiezione al mercato. Ne consegue che non può essere considerato imprenditore chi svolge l'attività agricola in modo del tutto occasionale. Nello stesso tempo l'attività imprenditoriale comporta orientamento al reddito e capacità di affrontare il rischio di impresa.

Il requisito dell'orientamento al mercato diviene tanto più necessario quanto più la politica agricola perde la sua funzione di garanzia e quanto più lo stesso reddito agricolo viene ad essere composto da una serie di attività complementari all'agricoltura, riconducibili alla categoria della diversificazione, che in pratica richiedono una serie di competenze (nell'accoglienza turistica, nella trasformazione agroalimentare, nel commercio) diverse dalle competenze di carattere produttivo tradizionalmente attribuite all'agricoltura.

L'imprenditore deve quindi essere in grado di prevedere l'evoluzione dei mercati in cui storicamente ha operato (sempre meno protetti) e anche imparare a conoscere una serie di mercati in cui non ha operato in precedenza: mercato della vendita al dettaglio, mercato turistico, ecc. Deve imparare a valutare la redditività di investimenti diversi (non solo confrontando investimenti alternativi per una stessa attività ma attività diverse tra loro) partendo dalle risorse (finanziarie ma anche di competenze) a disposizione dell'impresa e dall'analisi delle potenzialità del mercato. Il piano di impresa, o business plan, è lo strumento da utilizzare per sviluppare adeguatamente le idee progettuali, confrontando le competenze dell'impresa con le opportunità di mercato, per definire gli investimenti e le fonti di finanziamento, per permettere una valutazione della redditività delle scelte, ma anche per fornire



all'imprenditore una guida che dia la possibilità di tenere sotto controllo l'evoluzione del progetto.

### Contenuti del business plan

Il piano d'impresa è quindi lo strumento utilizzabile per pianificare e descrivere lo sviluppo di una nuova iniziativa imprenditoriale, per valutare gli effetti degli investimenti programmati dall'impresa e per ottenere finanziamenti, convincendo eventuali finanziatori della bontà della propria iniziativa. Permette all'impresa, nel medio-lungo periodo, di programmare e progettare il cambiamento (senza subirlo); è il progetto che motiva, analizza, valuta e riassume l'attività che si vuole intraprendere o lo sviluppo di un'attività già esistente, limitando quanto più possibile il rischio imprenditoriale.

Il business plan è sia uno strumento gestionale che un documento di presentazione e formalizzazione dell'idea progettuale. Esso assolve, quindi, due funzioni fondamentali:

- una funzione interna all'impresa, come strumento di supporto nella fase di pianificazione dell'iniziativa;
- una funzione esterna, come mezzo di comunicazione dell'iniziativa imprenditoriale ai partner, ai potenziali finanziatori, ai clienti, ai fornitori, ecc.

Il business plan, così come il processo logico di pianificazione da seguire per la sua redazione, può essere predisposto secondo uno schema di base che si riassume in:

- Descrizione dell'idea imprenditoriale o presentazione dell'azienda;
- Localizzazione dell'azienda;
- Panoramica sull'attività che svolge o intende svolgere;
- Presentazione del prodotto o del servizio offerto;
- Descrizione del segmento di mercato in cui l'azienda opera od intende operare;

- Panoramica sui competitors già presenti nel mercato;
  - Riferimenti sui clienti dell'azienda attuali e futuri;
  - Presentazione dei prodotti, caratteristiche, standard qualitativi e quantitativi;
  - Vantaggio competitivo dell'azienda rispetto ai concorrenti;
  - Delineazione degli obiettivi di breve-lungo termine da raggiungere;
  - Elaborazione delle strategie e delle azioni da attuare per perseguire i predetti obiettivi;
  - Struttura organizzativa dell'azienda;
  - Individuazione dei centri di responsabilità e delle aree aziendali;
  - Prospetti previsionali economico-finanziari.
- Da quanto sopra osservato l'analisi del mercato è un punto fondamentale per valutare la validità dell'iniziativa. Il successo dell'iniziativa imprenditoriale dipende, infatti, dalla capacità dell'impresa di interagire con l'esterno, cioè con l'ambiente competitivo in cui si trova ad operare, e con lo specifico mercato di riferimento a cui si rivolge.

### Composizione e struttura del business plan

Il business plan, così come il processo logico di pianificazione da seguire per la sua redazione, può essere predisposto secondo uno schema di base che si riassume:

#### PARTE INTRODUTTIVA

- Descrizione dell'idea imprenditoriale o presentazione dell'azienda;
- Localizzazione dell'azienda;
- Panoramica sull'attività che svolge o intende svolgere;
- Presentazione del prodotto o del servizio offerto.

#### ANALISI DI MERCATO

- Descrizione del segmento di mercato in cui l'azienda opera od intende operare;



- Panoramica sui competitors già presenti nel mercato;
- Riferimenti sui clienti dell'azienda attuali e futuri;
- Presentazione dei prodotti, caratteristiche, standard qualitativi e quantitativi.

### **Vantaggio competitivo dell'azienda rispetto ai concorrenti**

#### PARTE STRATEGICA

- Delineazione degli obiettivi di breve-lungo termine da raggiungere;
- Elaborazione delle strategie e delle azioni da attuare per perseguire i predetti obiettivi.

#### PARTE TECNICO-OPERATIVA

- Struttura organizzativa dell'azienda;
- Individuazione dei centri di responsabilità e delle aree aziendali.

#### PARTE QUANTITATIVA MONETARIA

- Prospetti previsionali economico-finanziari

#### ANALISI DI MERCATO

Tra tutte le parti integranti del piano operativo l'analisi del mercato è un punto fondamentale per valutare la validità dell'iniziativa. Il successo dell'iniziativa imprenditoriale dipende, infatti, dalla capacità dell'impresa di interagire con l'esterno, cioè con l'ambiente competitivo in cui si trova ad operare, e con lo specifico mercato di riferimento a cui si rivolge.

I soggetti che sono presenti sul mercato sono i consumatori e i concorrenti.

L'obiettivo che si deve porre l'impresa è di raggiungere il maggior numero di consumatori, convincendo ad acquistare i propri beni o servizi e non quelli dei concorrenti. Per raggiungere l'obiettivo l'imprenditore deve conoscere a fondo il mercato in cui andrà a competere la sua impresa. Per questo dovrà necessariamente:

- definire il profilo dei consumatori;

- individuare i clienti della sua impresa;
- delimitare chiaramente il mercato;
- individuare i concorrenti ed analizzarne i comportamenti.

Sarà necessario analizzare la disponibilità del mercato ad assorbire i prodotti o servizi che si intendono offrire, nonché le forze competitive presenti su ogni mercato al quale ci si rivolge. L'analisi dell'ambiente competitivo è preliminare alla progettazione di dettaglio dell'iniziativa ed è la base per elaborare una corretta strategia di marketing.

Attraverso questa analisi si possono individuare le minacce e le opportunità per l'impresa, i fattori critici di successo dell'iniziativa imprenditoriale, le caratteristiche della domanda e della concorrenza.

L'idea progettuale deve essere coerente con le capacità dei soggetti che realizzeranno l'iniziativa e con le opportunità e i vincoli offerti dall'ambiente competitivo. La coerenza di questi tre aspetti è un primo elemento di giudizio sulla validità del business plan ed è premessa necessaria per delineare la strategia che condurrà l'impresa sul mercato. L'impresa definisce il proprio posizionamento strategico attraverso le leve del marketing mix, cioè le decisioni di marketing relative alla politica di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di comunicazione, nonché il livello di servizio al cliente che l'impresa vuole offrire.

La determinazione della struttura patrimoniale e la definizione del piano degli investimenti permettono di quantificare l'ammontare di denaro necessario all'avvio dell'attività, programmando l'acquisizione dei beni di investimento, identificando il capitale necessario per la gestione dell'impresa, evidenziando le fonti di finanziamento cui attingere per finanziare gli investimenti previsti.



Una volta definita la strategia, vanno pianificate con precisione le attività da mettere in atto. Gli strumenti utilizzabili sono i piani operativi, che riguardano le modalità di produzione ed erogazione dei servizi, la struttura organizzativa aziendale, gli obiettivi di vendita e la modalità di gestione della rete distributiva, gli investimenti da realizzare e la relativa copertura finanziaria, che rappresentano il modo mediante il quale si realizzano gli obiettivi fissati.

### Prospetti previsionali economico-finanziari

L'ultimo passaggio consiste nel dimostrare la fattibilità economico-finanziaria dell'iniziativa, coerentemente con le scelte strategiche e operative effettuate. Il piano economico-finanziario, con i bilanci di previsione e l'analisi del fabbisogno finanziario, rappresenta la quantificazione contabile delle scelte strategiche e tecnico organizzative effettuate per la realizzazione dell'iniziativa.

Le scelte effettuate in merito ai diversi aspetti della formula imprenditoriale comportano da un lato il sorgere di costi e di ricavi, a cui corrispondono rispettivamente uscite ed entrate monetarie, e, dall'altro, la necessità di effettuare una serie di investimenti (in immobilizzazioni o in capitale circolante) che sono indispensabili per lo svolgimento dell'attività aziendale.

L'analisi dei costi e dei ricavi può pertanto fornire utili indicazioni soprattutto sulla convenienza economica del progetto, mentre il calcolo accurato degli investimenti necessari può consentire di determinare l'ammontare del capitale proprio e dei prestiti che occorre reperire per finanziare l'attività.

Al fine di potere prevedere la redditività e il grado di rischio di un progetto imprenditoriale occorre avere le idee chiare sull'andamento delle diverse tipologie di costo, sulla sensibilità delle vendite al prezzo, sui

legami fra costi e ricavi. E' inoltre molto utile identificare il volume di vendite che è necessario raggiungere per non conseguire una perdita e valutare quanto rapidamente aumentino gli utili una volta superato tale punto.

Un strumento necessario per la pianificazione delle attività dell'azienda è il punto di pareggio (o BEP, Break Even Point). Esso consente di determinare quali sono i volumi di produzione la cui vendita permette all'azienda di coprire tutti i costi, fissi e variabili, e di garantirsi dei margini di profitto.

Nel caso di una nuova iniziativa imprenditoriale o di un nuovo business aziendale non possiamo utilizzare per compiere tali previsioni la semplice contabilità generale e cioè avvalerci del bilancio d'esercizio ma occorre redigere un bilancio preventivo o previsionale o 'Budget', in quanto la valutazione delle operazioni e dei processi economici che devono ancora verificarsi comporta ovviamente la necessità di effettuare delle previsioni e stime. Il Budget, infatti, altro non è se non un documento amministrativo utilizzato dalla direzione aziendale per poter esprimere in via anticipata quelli che saranno i costi dei fattori produttivi, i ricavi di vendita, gli investimenti più convenienti e le risorse finanziarie per poter raggiungere gli obiettivi indicati nel piano di pianificazione strategica. Con la redazione e la valutazione dei piani economico-finanziari previsionali si conclude la redazione del piano di impresa.

Costruendo un piano in modo completo, obiettivo e aderente alla realtà, l'imprenditore ha raccolto gli elementi necessari a dimostrare a se stesso e ad eventuali finanziatori la fattibilità della nuova iniziativa imprenditoriale. Naturalmente questa non è garanzia assoluta di successo, ma il modo migliore per aumentarne le possibilità, diminuendo in modo significativo





il rischio imprenditoriale, che rimane una caratteristica imprescindibile del fare impresa.

### **Gli elementi innovativi per l'agricoltura**

La redazione del business plan, come descritta, ha il merito di indurre l'imprenditore ad elaborare ex ante un progetto complessivo di impresa e a prendere in considerazione le conseguenze finanziarie e reddituali delle sue scelte di investimento.

E' importante sottolineare come il business plan sia uno strumento dinamico. Non è infatti pensabile che il progetto, che è di lungo periodo, possa essere realizzato esattamente come previsto nel momento iniziale, per la variabilità delle condizioni di mercato e per la natura stessa dell'attività progettuale.

Per risolvere questo problema e utilizzare allo stesso tempo il business plan in tutte le sue potenzialità è allora necessario che l'impresa possa dotarsi di un set di strumenti di controllo, che permettano di monitorare lo stato di realizzazione del progetto, di verificare il perseguimento degli obiettivi, ma anche di modificare in tempo strategie e tattiche di azione. Il documento, dunque, deve servire da linea guida, da timone per le scelte di gestione aziendale. L'attività di pianificazione strategica che il piano di impresa permette di realizzare ha bisogno, quindi, di essere supportata da strumenti di controllo direzionale e di controllo di gestione, che permettano un confronto tra la situazione reale e quella programmata in merito agli aspetti commerciali, agli obiettivi di vendita, agli investimenti, agli aspetti economico-finanziari.

### **Bibliografia**

A. BERNETT - Imprenditori di se stessi - Sperling & Kupfer, 1998

CODA V. - L'orientamento strategico d'impresa - UTET, 1988

FORMAPER (a cura di) - Come fare un business plan - Sperling Kupfer Editori, 1997

FORMEZ - I nuovi imprenditori nel Mezzogiorno. I processi di genesi di nuova imprenditorialità - 1999

IMPERIALI E. - L'Impresa Giovane - L'officina di NEXT, 2000

IMPRENDITORIALITA' GIOVANILE S.p.A. (a cura di) - Oltre lo start-up - Edizioni Gruppo Abele, 1997

KOTLER P. - Marketing Management - I sedi Petrini, 1986

MAGGIONI V. - Lo sviluppo delle nuove imprese - Prismi Editrice, 1997

MISSIONI DI SVILUPPO - Giovani imprenditori - 1996

ORIOLO A. (a cura di) - Mettersi in proprio - Il Sole 24 Ore Libri, 1998

PARILLI M., TORRACO A. - Introduzione al marketing - Franco Angeli, 1997

PAROLINI C. - Diventare Imprenditori. Dal business plan all'avvio di una nuova impresa - Il Sole 24 Ore Libri, 2000

PINSON L., JINNETT J. - Il Business plan - Franco Angeli, 1999

RETECAMERE - Avviare un'impresa - Maggio 2008

Linee guida per fare impresa agricola secondo il nuovo PSR 2007-2013 (sul web).



## L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

(Break Even Point Analysis)

**Isabella Donvito**

*Collaboratrice SDA Bocconi Area Marketing Scuola di Management*

### Abstract

L'analisi costi-volumi-risultati permette una visione economica generale del processo di gestione delle variabili aziendali che interagiscono con il mercato. Questo strumento di analisi considera il comportamento dei ricavi e dei costi totali, congiuntamente a quello del reddito operativo causato da variazioni nei livelli dei costi variabili e/o fissi, dei prezzi di vendita e dell'output produttivo, rientrando così a far parte dei criteri decisionali di tipo what if (cosa succede se...?). Le ipotesi alla base dell'analisi costi-volumi-risultati comportano una semplificazione dell'andamento delle variabili oggetto di studio rendendo necessaria, per chi decide di utilizzare questo strumento, la conoscenza in modo approfondito della tecnica stessa e delle variabili oggetto di studio al fine di comprendere come queste impattino sui risultati economici e derivarne linee guida gestionali coerenti con i propri obiettivi aziendali.

### Analisi costi-volumi-risultati

La potenzialità economico-strutturale di un'impresa è rappresentata dalla capacità di produrre reddito data una combinazione di costi fissi e variabili e di ricavi. L'analisi costi-volumi-risultati consente di studiare le relazioni che esistono fra i volumi di beni effettivamente prodotti e venduti da un'impresa e i risultati operativi da questa conseguiti individuando un volume in corrispondenza del quale i costi ed i ricavi totali si eguagliano. Da questo scaturisce che più basso sarà il punto di

pareggio operativo individuato, migliore sarà la potenzialità economico strutturale dell'impresa.

L'analisi in questione lascia emergere anche le rigidità, i vincoli e le opportunità dell'impresa e consente di rispondere alle seguenti domande:

- Qual è la relazione fra volumi venduti e risultato economico?
- Qual è il volume minimo che occorre vendere per coprire tutti i costi?
- Qual è il fatturato minimo che occorre realizzare per coprire tutti i costi?
- Che effetto ha sul punto di pareggio e sul risultato reddituale la decisione di esternalizzare la produzione di un dato componente o di adottare un impianto più automatizzato?
- Se si aumentano i volumi di vendita abbassando i prezzi o rafforzando le azioni di vendita, quale sarà l'effetto sul risultato reddituale?
- Qual è l'effetto prodotto da una variazione del mix dei beni venduti?
- A quale livello di fatturato dobbiamo mirare al fine di ottenere un certo livello di utili?

Per condurre correttamente l'analisi costi-volumi-risultati è necessario conoscere adeguatamente e calcolare con esattezza alcuni elementi: il risultato reddituale, i costi variabili, i costi fissi e i ricavi.

### Il risultato reddituale

Un progetto imprenditoriale ben strutturato e fattibile economicamente, consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di conseguire un risultato reddituale positivo. Il risultato reddituale in un determinato periodo dipende da tre importanti classi fattori:

- gli elementi strutturali;
- i volumi;
- il livello dei prezzi costo e dei prezzi ricavo.



Gli elementi strutturali sono rappresentati da fattori come la capacità produttiva (e le relative economie di scala), il grado di diversificazione (e le connesse economie di raggio d'azione), l'esperienza acquisita dall'azienda (e le economie di esperienza). Un intervento sugli elementi strutturali di un'azienda comporta l'attuazione di vere e proprie variazioni alla struttura della stessa. Un miglioramento nella gestione delle economie di scala, ad esempio, richiede l'aumentando della capacità produttiva degli impianti di produzione; conseguire economie di esperienza implica invece ripetute modifiche ai modelli operativi per esempio per migliorare il layout degli impianti o rendere più efficienti i sistemi di produzione; maggiori economie di raggio d'azione, infine, necessitano di allargare la gamma di prodotti e servizi offerti. A parità di elementi strutturali, i ricavi e costi totali, e i risultati reddituali saranno direttamente legati ai volumi che si prevede di produrre e vendere nel periodo analizzato e ai prezzi di vendita e di acquisto che si ipotizza di sostenere.

La principale determinante dei costi di breve periodo è rappresentata dai volumi. Data una certa capacità produttiva e dati i costi fissi e variabili a questa associati, l'effettivo ammontare dei costi che l'impresa dovrà sostenere sarà infatti legato ai volumi effettivamente prodotti, e quindi al grado di saturazione della capacità produttiva predisposta in quanto al variare dei volumi varierà la quota dei costi fissi da imputare alla singole unità prodotte. Ovviamente i volumi, oltre ad influenzare il livello effettivo dei costi, determinano anche il livello effettivo dei ricavi e, quindi, il reddito operativo conseguito dall'impresa.

Il livello dei prezzi di vendita è in parte determinato da elementi interni all'im-

presa, quali la politica dei prezzi decisa ed il grado di differenziazione del prodotto, e fattori esterni, quali la presenza di concorrenti, il loro grado di aggressività sul mercato, i prezzi medi applicati e l'andamento del mercato di sbocco. Per contro i prezzi di acquisizione dei fattori produttivi sono influenzati dall'esterno dalla situazione competitiva dei settori di approvvigionamento dell'impresa ma anche internamente dai volumi acquisiti, dal potere contrattuale e dalla politica di approvvigionamento della stessa.

### La classificazione dei costi

Quando si considerano i costi in una prospettiva di analisi è importante distinguere gli stessi tenendo presente le loro diverse determinanti:

- costi connessi all'attività tipica svolta dall'azienda, ovvero alla sua gestione caratteristica;
- costi legati al fabbisogno finanziario e all'indebitamento collegato;
- costi relativi all'imposizione fiscale.

I costi che interessano l'analisi costi-volumi-risultati sono quelli relativi alla gestione caratteristica legati a condizioni di utilizzo unico (costi di lavoro, di materiali e servizi), o di utilizzo ripetuto (le immobilizzazioni). Come è noto il costo di utilizzo delle risorse ricade sull'esercizio in cui le stesse sono consumate, ne consegue che per le risorse ad utilizzo unico l'esercizio di acquisizione coincida con quello di consumo mentre le risorse a condizioni di utilizzo ripetuto si trasformeranno in costo gradualmente attraverso la procedura di ammortamento.

I costi di gestione caratteristica possono a loro volta essere classificati in due grandi categorie che influenzano direttamente l'economia dell'impresa in quanto su questa classificazione si fondano alcune delle principali politiche strategiche: costi variabili e costi fissi. Si definiscono costi va-



riabili i costi direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e vendita. Alcuni esempi di costi variabili sono: il costo della manodopera diretta, il costo dei materiali diretti (materie prime, componenti) consumati nel processo produttivo, i costi delle lavorazioni esterne, i costi di energia elettrica del macchinario, i costi delle provvigioni e i costi dei trasporti. Si definiscono costi fissi, invece, tutti i costi che non risultano direttamente e strettamente correlati al volume di produzione e vendita. Sono esempi di costi fissi le quote di ammortamento, gli affitti e canoni, le manutenzioni, la pubblicità e i costi di struttura (stipendi tecnici, commerciali e amministrativi, spese varie).

A livello grafico, per rappresentare la funzione dei costi variabili totali, si utilizza l'equazione di una retta:

$$y = ax$$

dove:

**a** = coefficiente angolare, ossia l'inclinazione della retta, cioè la reattività con cui i costi reagiscono a variazioni di volume. In termini operativi è il costo variabile unitario.

**x** = quantità

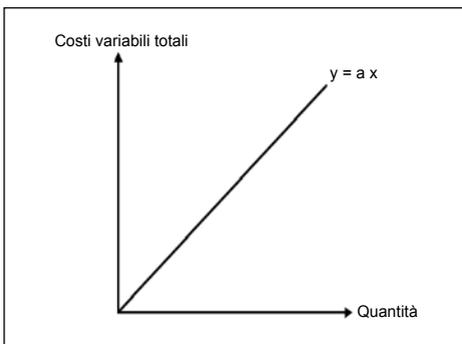


Grafico 1 - Andamento dei costi variabili totali

Dividendo l'equazione dei costi variabili totali per  $x$ , cioè il volume di produzione rappresentato dal valore sull'asse delle ascisse del grafico precedente, si ottiene l'equazio-

ne dei costi variabili unitari,  $y = a$ , cioè una retta parallela all'asse delle ascisse.

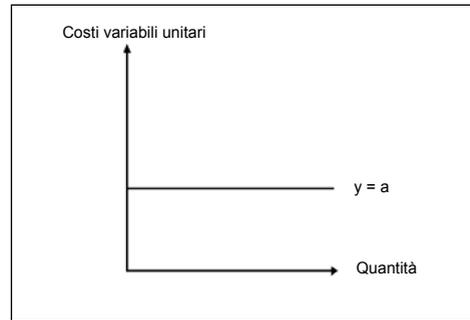


Grafico 2 - Andamento dei costi variabili unitari

Se il costo variabile dalle materie prime consumate in un processo di produzione è pari ad  $a$  significa che nell'analisi non si è tenuto conto né delle riduzioni di costo ottenute dal fornitore per l'acquisto di quantità di prodotto considerevoli, né di fattori esteri che con il tempo possono modificare l'ampiezza del costo stesso, come ad esempio l'inflazione.

Il costo variabile può quindi assumere anche la configurazione di costo regressivo o di costo progressivo. I costi progressivi sono quei costi variabili che aumentano in modo più che proporzionale all'aumentare dei volumi produttivi. In questo caso, i costi variabili progressivi unitari avranno un andamento proporzionale alle quantità, essendo ottenuti dividendo l'equazione del costo variabile totale per le quantità.

Un esempio di costo variabile progressivo è rappresentato dal costo totale di produzione rispetto alla quantità della manodopera impiegata sulla linea di produzione: all'aumentare del personale addetto sulla linea, infatti, oltre un certo punto i costi variabili totali di produzione aumentano in modo più che proporzionale perché i compiti e le mansioni non vengono espletate in modo efficace ed efficiente; sorgono



infatti problemi di gestione degli spazi, maggiore inutilizzo del personale, minore produttività per ogni addetto: il fabbisogno di personale supera le effettive neces-

sità e ciò ha un effetto negativo sul costo totale variabile che tende ad aumentare. (Cariola, 2008)

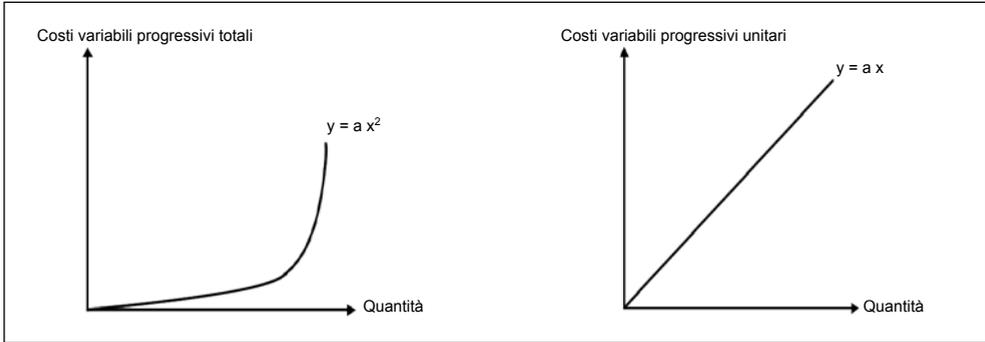


Grafico 3 – Andamento dei costi variabili progressivi totali e unitari

I costi degressivi sono quei costi che diminuiscono proporzionalmente all'aumentare dei volumi prodotti. Diversamente dai costi unitari variabili progressivi, quelli degressivi hanno un andamento decrescente e la loro equazione si ottiene dividendo l'equazione dei costi totali regressivi per le quantità.

Un esempio di costi variabili regressivi totali è rappresentato dalla produzioni ester-

ne di componenti particolari del prodotto. Se il componente in questione è unico, il costo di acquisto sarà molto elevato, perché l'impresa produttrice del componente deve lavorare su una singola commessa; se invece di un singolo esemplare viene acquistato un quantitativo maggiore, il costo di acquisto variabile totale assume un andamento asintotico diventando regressivo rispetto al quantitativo ordinato.

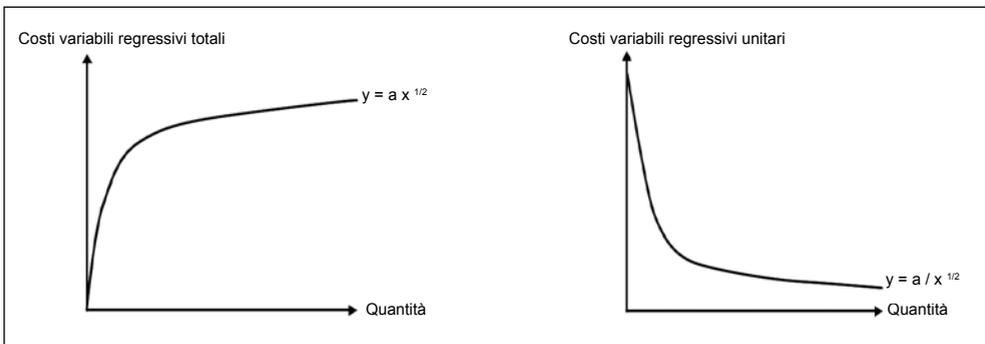


Grafico 4 – Andamento dei costi variabili regressivi totali e unitari

I costi fissi possono essere studiati come l'equazione di una retta:

$$y=k$$

dove **k** è la costante che indica l'invariabilità di tali costi tenuto conto di alcune condizioni.

I costi fissi unitari sono decrescenti, per-

ché, man mano che si produce aumenta il numero di unità prodotte e il costo fisso totale viene spalmato su esse.

Per ottenere l'equazione dei costi fissi unitari è sufficiente dividere l'equazione dei costi fissi totali per le quantità prodotte.

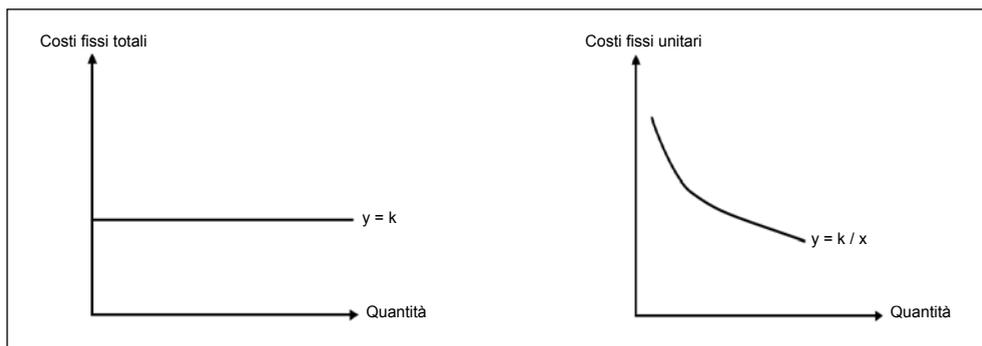


Grafico 5 - Andamento dei costi fissi totali e unitari

Spesso si può creare confusione tra un costo fisso o uno variabile, per questa ragione è necessario definire il tipo di attività rispetto al quale stabilire la variabilità o meno del costo partendo da alcune premesse come ad esempio una capacità produttiva stabile ed un orizzonte temporale breve che permetta di considerando il comportamento dei costi rispetto a variazioni nei livelli di attività espressi dai volumi produzione/vendita o da grandezze fisico tecniche per individuare il relevant range (l'intervallo ristretto che rappresenta l'area di significatività dell'analisi).

La differenza tra costi fissi e variabili è una distinzione molto delicata perché nella realtà anche i costi fissi aumentano di fronte ad aumenti consistenti nei volumi se ad esempio sono richiesti cambiamenti nella capacità produttiva. Nell'analisi costi-volumi-risultati, dunque, è necessario introdurre come ipotesi di fondo che i costi fissi rimangono costanti per un intorno abbastanza grande del volume di produzione. Da questa considerazione ne consegue che i costi fissi rispetto ai cambiamenti nei volumi di produzione presentano un andamento particolare all'aumento o alla diminuzione delle quantità. Infatti mentre i costi variabili tendono ad aumentare in modo simmetrico e rapido rispetto ai volumi, aumentando quando i volumi crescono e diminuendo quando i volumi diminui-

scono, i costi fissi totali invece sono stabili in relazione alla capacità produttiva considerata.

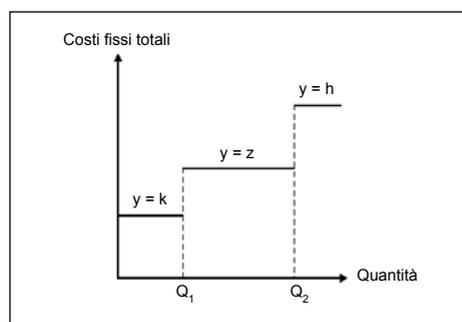


Grafico 6 - Relazione effettiva tra costi fissi e volumi

Fino a quando il livello di attività in termini di quantità  $Q$  da produrre o vendere si mantiene all'interno del range,  $0 < Q < Q_1$ , i costi fissi saranno sempre rappresentati dall'equazione  $y = k$ .

Se il livello di attività invece aumentasse, ad esempio a seguito di un'espansione della domanda, sarà necessaria una maggiore capacità produttiva, quindi bisognerà investire e portare i costi fissi a  $y = z$ .

La quantità da produrre o vendere non potrà comunque essere superiore a  $Q_2$ , perché altrimenti sarebbe necessario un ulteriore investimento, aumentando la capacità produttiva e i relativi costi fissi spostando nuovamente la retta che diventerebbe  $y = h$ . I costi fissi quindi, variano al



variare di certe condizioni operative, assumendo un andamento a scalini.

### Il prezzo

Il prezzo di un bene influenza direttamente le quantità vendibili del bene stesso anche se queste ultime sono dipendenti anche da fattori come ad esempio il prezzo dei prodotti simili o complementari, il livello medio di reddito degli acquirenti, gli investimenti in pubblicità, la classe sociale interessata, ecc.

La determinazione del prezzo diventa quindi un elemento critico di successo per l'impresa perché ne influenza direttamente e in misura diversa la sua collocazione sul mercato, la soddisfazione dei clienti, la capacità di smercio, lo sviluppo e l'esistenza della stessa azienda. Malgrado il prezzo sia uno strumento strategicamente rilevante per l'impresa non è sempre possibile determinarlo in autonomia a causa dei diversi regimi di mercato. In un regime di concorrenza perfetta, infatti, dove è il mercato a stabilire il prezzo, l'impresa non ha possibilità di determinarlo. Allontanandosi da questo modello aumentano le possibilità di discrezionalità dei prezzi fino ad arrivare al caso di monopolio assoluto dove la libertà è massima.

Generalmente i prezzi sono fissati dal mercato nei casi in cui c'è scarsa conoscenza dei costi, si verificano comportamenti imitativi, i prodotti sono fortemente standardizzati, mancano informazioni sulla qualità del bene, ecc. Per contro in altre situazioni i prezzi di vendita sono influenzati in misura rilevante dai costi. Le tecniche di determinazione dei prezzi di vendita oggi sono molteplici ma le più diffuse ed usate sono sicuramente il full cost pricing e il mark-up. Nel primo caso si arriva alla determinazione del prezzo attraverso l'aggiunta di una maggiorazione percentuale al costo pieno del prodotto, corrispondente all'utile desiderato. Questa tecnica

può generare perdite d'esercizio nel caso di mancato raggiungimento dei livelli di attività prefissati. Il metodo del mark-up, che prevede l'aggiunta di una percentuale di sovrapprezzo al costo variabile, è invece in grado di fornire da una parte la copertura dei costi fissi e dall'altra di generare un buon livello di profitto. In base alle situazioni e dinamiche, di natura interna o esterna all'azienda è possibile scegliere il miglior sistema di determinazione dei prezzi considerando che il più conveniente è sicuramente quello che permette di massimizzare il margine lordo di contribuzione totale dell'intera gamma di produzione.

### Il Break-Even Point (BEP)

A questo punto è possibile calcolare il punto di pareggio operativo, ovvero l'ammontare di vendite che consente di coprire i costi operativi aziendali (quelli legati alla gestione tipica). Il break even point può essere inteso come numero di pezzi da produrre e vendere per andare a pareggio o come fatturato da conseguire per andare a pareggio.

Prima di procedere all'analisi matematica è necessario assumere delle ipotesi semplificatrici alla base l'analisi BEP:

- prezzo di vendita costante;
- scorte pari a zero ( $Q$  venduta =  $Q$  prodotta);
- orizzonte temporale di breve periodo;
- capacità produttiva data;
- i costi hanno come unica determinante il volume di produzione;
- il costo variabile unitario è direttamente proporzionale alla quantità prodotta.

Consideriamo l'equazione del profitto:

$$RO = P \times Q - C_{vu} \times Q - CF$$

dove:

**RO** = reddito operativo

**P** = prezzo

**Q** = quantità  
**PxQ** = ricavi totali  
**Cvu** = costi variabili unitari  
**Cvu x Q** = costi variabili totali  
**CF** = costi fissi totali

Attraverso l'equazione di profitto è possibile procedere all'analisi del BEP, calcolando l'ammontare delle vendite grazie al quale coprire tutti i costi aziendali e andare a pareggio, ossia avere un RO=0.

$$\begin{aligned}
 RO &= 0 \\
 P \times Q - Cvu \times Q - CF &= 0 \\
 P \times Q &= Cvu \times Q + CF \\
 P \times Q - Cvu \times Q &= CF \\
 (P - Cvu) Q &= CF \\
 Q^* &= CF / (P - Cvu)
 \end{aligned}$$

Q\* è la quantità in corrispondenza della quale i ricavi totali e costi totali si eguagliano, per cui il reddito operativo si annulla. La quantità presente al denominatore è il margine di contribuzione unitario Mdcu (Mdcu=P-Cvu). Il Mdcu è il margine che ogni singola unità di bene prodotta e venduta lascia per la copertura dei costi fissi e al generazione di un utile operativo.

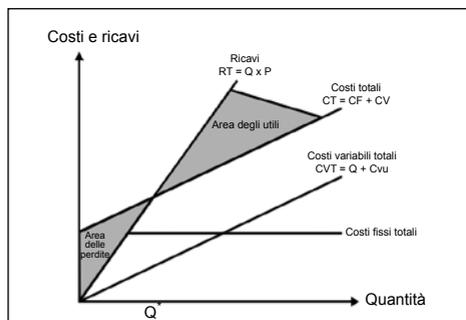


Grafico 7 - Il BEP: diagramma di redditività

Q\* che rappresenta la quantità di break even, graficamente è il punto in cui la retta dei ricavi incrocia la retta dei costi totali ottenuta sommando le curve dei costi variabili totali e fissi totali. La distanza fra la retta dei ricavi e quella dei costi di

gestione caratteristica totali rappresenta il reddito operativo. Prima del punto di pareggio questo risultato è negativo perché i costi sono più alti dei ricavi e se l'impresa produce e vende una quantità inferiore a quella del punto di pareggio, si trova in una situazione di perdita, perché le vendite non sono sufficienti a coprire i costi. Oltre il BEP invece il risultato è positivo, infatti, se le quantità prodotte e vendute sono superiori al punto di pareggio, l'impresa si trova nell'area dell'utile, per cui le vendite sono sufficienti a coprire i costi e a generare anche un reddito operativo positivo.

### Il punto di pareggio in fatturato

Oltre che in volumi, il punto di pareggio può anche essere calcolato in fatturato, determinando, appunto, il fatturato da conseguire per coprire tutti i costi e ottenere un reddito operativo nullo.

Dal punto di vista matematico, al fine di ottenere il fatturato di pareggio operativo, invece che il volume di pareggio, basta moltiplicare entrambi i membri dell'equazione del punto di pareggio in volumi per il prezzo di vendita:

$$\begin{aligned}
 Q &= CF / (P - Cvu) \\
 Q \times P &= (CF \times P) / (P - Cvu) \\
 \text{Fatturato} &= CF / (P - Cvu) / P \\
 \text{Fatturato} &= CF / Mcd\%
 \end{aligned}$$

La versione del punto di pareggio in fatturato può essere particolarmente utile in tutte quelle situazioni in cui diventa difficile ragionare in "numero di pezzi venduti" in quanto l'impresa produce o commercializza diversi beni e servizi e non è possibile identificare il prodotto medio rappresentativo.

### Il punto di profitto

La formula del punto di pareggio può essere utilizzata anche al fine di ottenere non il punto di pareggio operativo, ma il volu-



me di vendite (o il fatturato) che consente di coprire sia i costi di gestione caratteristica, sia quelli finanziari e fiscali e quindi consente di ottenere un risultato reddituale pari a zero o anche un reddito operativo prefissato che comprenda un utile netto soddisfacente. Per fare ciò, basta aggiungere al numeratore dell'equazione del BEP il livello obiettivo di reddito.

Supponiamo che nel periodo  $t$  un'impresa sia interessata a conoscere il quantitativo da produrre e vendere per realizzare un reddito operativo pari a  $K$ . La formula del BEP si modifica come di seguito:

$$Q = (CF + K) / (P - C_{vu})$$

### **Azioni possibili per aumentare il risultato economico aziendale a parità di capacità produttiva**

Se il management riesce a spostare verso sinistra il punto di pareggio è in grado, allo stesso tempo, di aumentare il margine di sicurezza, ossia la differenza tra la quantità massima realizzabile dall'impresa (massimo sfruttamento della capacità produttiva) e la quantità di equilibrio.

Per il perseguimento di tale obiettivo è possibile agire a livello di prezzi, di costi variabili unitari oppure di costi fissi

Aumentando i prezzi, il punto di pareggio tende a spostarsi verso sinistra aumentando il margine di sicurezza (in questo caso aumenta anche l'inclinazione della retta dei ricavi totali). Questo tipo di scelta però comporta delle conseguenze dal lato della domanda che saranno tanto maggiori quanto più alta è l'elasticità della domanda al prezzo. L'aumento dei prezzi deve essere attuato in maniera strategica e ragionata se abbinato ad altri interventi rivolti a fare percepire al cliente un miglioramento dell'offerta, come ad esempio in caso di innalzamento della qualità del prodotto oppure di aumento del contenuto di servizio offerto.

Una riduzione del costo variabile unitario comporta, a parità di condizioni, uno spostamento verso sinistra del punto di pareggio e quindi l'aumento del margine di sicurezza a causa della diminuzione della pendenza della retta dei costi variabili totali. L'obiettivo di tale intervento è quello di aumentare il margine di contribuzione unitario senza dover aumentare i prezzi. Alcune delle azioni mirate e possibili per la riduzione del Mdcu sono ad esempio la semplificazione dei prodotti e l'unificazione dei componenti per eliminare ciò che non si vede e che non contribuisce ad aumentare la differenza percepita dal consumatore fra i vari prodotti. Con un simile intervento l'impresa aumenta le quantità utilizzate del singolo componente potendosi avvalere di vantaggi economici nell'acquisto dello stesso come sconti di quantità, oltre che ridurre il numero di voci gestite nel processo produttivo, diminuire gli scarti, diminuzione degli scarti, etc.

Una riduzione del volume di costi fissi comporta uno spostamento verso sinistra del punto di pareggio. L'impresa deve verificare se esiste la reale possibilità di contrarre i volumi dei costi fissi, perché questi sono generati dalla struttura e quindi difficilmente comprimibili. Risulta più facile infatti intervenire per migliorare lo sfruttamento della struttura stessa, al fine di aumentare i ritorni economici.

### **L'analisi costi-volumi-risultati nelle imprese agricole e agroalimentari**

Il contesto in cui viene sviluppato il piano di produzione dell'azienda agricola è vincolato sia dalle strutture esistenti che da leggi biologiche naturali sostanzialmente inalterabili, infatti, nessun intervento manageriale può ridurre il periodo di gestazione in un allevamento, o modificare la razione giornaliera assimilabile dal bestia-



me. Allo stesso modo, il tempo necessario alla maturazione delle produzioni cereali-cole può essere governato esclusivamente mediante la scelta della varietà da produrre (frutta, mais, ecc.) perché una volta decisa la particolare specializzazione produttiva si potrà agire solo in modo marginale per modificarne il processo naturale di crescita.

Dopo aver avviato, quindi, una particolare produzione, l'ambito di discrezionalità decisionale nel breve periodo sarà molto limitato. La gestione dell'assetto globale del sistema di produzione dell'impresa agricola e le decisioni assunte in merito in fase di programmazione operativa, come la definizione dell'organizzazione interna delle attività fondamentali e la loro combinazione ottimale in funzione delle strutture tecnico produttive esistenti, risultano strategiche nel definire la struttura e le modalità di formazione nel tempo dei risultati economico-finanziari. Indi poscia, i potenziali vantaggi di ordine economico sono principalmente costruibili a monte, nel momento in cui si definisce l'allocazione delle risorse comuni e l'organizzazione di produzione dell'impresa agricola stessa. Date queste premesse è possibile affrontare il tema della definizione dell'ottimo livello di produzione globale. Considerato che, il volume di produzione e quindi il flusso di reddito ricavabile da un'attività fondamentale in un'azienda agricola può essere incrementato, sia procedendo all'ottimizzazione delle relazioni input/output che aumentando i moduli base di produzione, come ad esempio l'aggiunta di capi di bestiame nell'allevamento, o di ettari di terreno per produzioni erbacee o arboree, la definizione dell'ottimo livello di produzione globale risulta legata alle decisioni di ottimo dimensionamento delle singole attività fondamentali.

In questo contesto l'analisi costi-volumi-risultati, che permette di stabilire il dimensionamento minimo affinché si ottengano risultati economicamente convenienti, prende il via dall'analisi dei costi fissi e variabili che devono essere considerati come categorie logiche che assumono significato nel breve termine e quindi che sono valide entro un orizzonte temporale in cui possono assumersi come dati sia la struttura aziendale che le caratteristiche di base dei processi produttivi. Per l'azienda agricola, infatti, il "breve termine", che può variare a seconda della particolare produzione considerata, può essere considerato il periodo in riferimento al quale vengono prese le decisioni tipiche di organizzazione tecnico-produttiva delle singole attività fondamentali e di assetto del sistema di produzione stesso nel suo complesso. La disponibilità di terra, le caratteristiche chimico fisiche del terreno o la produttività media per capo in lattazione, sebbene siano modificabili nel medio termine con interventi mirati, sono comunque elementi che in relazione a un singolo ciclo produttivo (breve periodo) devono necessariamente essere assunti come dati. Se invece l'azienda si occupa di produzioni arboree dai cicli di vita molto lunghi, il breve termine coinciderà con il periodo di tempo in cui il vincolo della destinazione produttiva permane.

Date queste premesse è possibile calcolare il livello di produzione minimo affinché l'attività fondamentale sia conveniente. Il ricavo totale (RT) ottenibile da qualsiasi attività è dato dal prodotto tra prezzo/ricavo marginale (PRm) e la quantità totale (QTp) ai vari livelli di produzione/vendita:

$$RT = [(RT) \times (QTp)]$$

Il costo totale (CT) è dato dalla somma dei costi fissi totali specificamente riferiti a un



determinata attività (CF) e dei costi variabili totali (CV) dati dal prodotto tra costo marginale unitario ai vari livelli di produzione (Cmp) e quantità totale (QTp) ai vari livelli di produzione/vendita:

$$CV = [(Cmp) \times (QTp)]$$

La soglia di produzione minima corrisponderà al punto in cui i ricavi totali (RT) eguagliano i costi totali (CT)

$$\text{Livello di produzione minimo} = \frac{CF}{RT - CV}$$

L'utilizzo di queste formule comporta però dei problemi relativi all'individuazione delle configurazioni di costo e al modo di esprimere i livelli di attività ai quali riferire la scomposizione dei costi stessi perché la proprietà di un costo di essere variabile o fisso dipende principalmente dal parametro utilizzato per misurare il livello di attività. Nel caso dell'allevamento di bovini da latte, ad esempio, se i costi si configurano in termini di quantità di latte complessivamente prodotti, i costi variabili saranno costituiti dal costo della razione di mangime di produzione, calcolato in modo da ottimizzare la relazione input/output rispetto al singolo animale, mentre i costi fissi saranno relativi alla razione di mantenimento, ai costi di lavoro, agli ammortamenti dei fabbricati, degli impianti e dei macchinari, alle spese veterinarie e mediche e così via.

Se invece il livello di attività è espresso in numero di capi bestiame i costi fissi si ridurranno ai costi relativi alle strutture comuni, quali per esempio, gli ammortamenti di fabbricati e macchinari e quelli variabili invece saranno tutti gli altri costi relativi esclusivamente al singolo capo di bestiame come la razione di mangime di mantenimento e di produzione e le spe-

se veterinarie ecc. In termini generali si può affermare che al fine di determinare il livello minimo di produzione, i volumi di attività dovrebbero essere espressi in ragione del parametro fisico rispetto al quale vengono determinati i ricavi totali.

La conversione dei valori così determinati nel numero minimo di lattifere o animali all'ingrasso o di ettari di terreno indispensabili per rendere economicamente conveniente l'attività fondamentale dovrà fare quindi perno su indicatori medi di produttività, che nell'ambito del breve periodo possono essere assunti come dati. (Agliati, 2005)

### Bibliografia

Agliati M., Amministrazione e controllo nell'impresa agricola: misurazione economica, valutazione e controllo della gestione, Egea, Milano, 2005

Borrello A., Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa III edizione, Mc Graw- Hill, Milano, c2005

Cariola A., De Giovanni P., La Rocca M., Dispensa: l'analisi costi-volumi-risultati, Università degli Studi della Calabria, 2007

Fratocchi L., Moretti A., Decisioni operative nella gestione d'impresa, Mc Graw- Hill, Milano, 2002

Messor F., L'azienda agraria: introduzione all'economia dell'unità di produzione agricola, CLUEB, Bologna, c2005

Parolini C., Come costruire un business plan: dalla definizione del progetto imprenditoriale alla struttura di un business plan, Paramond, Torino, 2004

Picciotto L., Sistemi di pianificazione e controllo e dinamiche di apprendimento in una prospettiva di sviluppo integrale delle aziende, Giuffé, Milano, c2010



## EVOLUZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA AGRARIA

Giuseppe Marsico

Dipartimenti di Produzione Animale  
Università degli Studi di Bari

### Evoluzione dell'organizzazione dell'azienda agraria

In questa relazione, in modo molto sintetico viene riportata la variazione organizzativa e produttiva che l'azienda agraria ha subito dagli anni '40 e dal dopoguerra in particolare, in cui viene descritta anche se in modo sommario l'organizzazione dell'azienda in base alla sua ampiezza. Si fa cenno alla tipologia di azienda ed alla sua classificazione (latifondo, media e piccola proprietà) alla modalità di conduzione (imprenditoriale, familiare ecc...), alle figure professionali del tempo impiegate ed al salario loro percepito. Inoltre, sinteticamente viene riportato anche il cambiamento che l'azienda ha subito dal dopoguerra in poi (causa la Riforma Fondiaria e lo sviluppo industriale degli anni '60),

facendo anche cenno alla specializzazione produttiva, alle figure professionali impiegate e, al suo continuo adattamento alle nuove e variabile esigenze di un mercato sempre più globalizzato.

Fino all'immediato dopoguerra, ovvero prima dell'avvento della Riforma Agraria, ed anche durante il ventennio (tramite l'Opera Nazionale Combattenti) durante il quale si assegnò terra ai contadini, l'Azienda Agricola Italiana, ma anche quella Europea, era basata prevalentemente su produzioni di autoconsumo nazionale.

In generale possiamo dire che il mondo agricolo era suddiviso in "grande latifondo", aziende estese da 100 a 5/6.000 Ha; a cui si affiancava la media proprietà (3-100 Ha) e la piccola (più spesso microscopica) proprietà contadina (con campi grandi da 0,5 a 3 ettari), a cui si aggiungevano i mezzadri (coltivatori a mezzadria, che gestivano estensioni più o meno vaste di terreni ceduti da diversi proprietari di fondi) ed i fittavoli (gente che prendeva e conduceva in affitto delle parti o l'intera azienda agraria). Riassumendo possiamo classificare le aziende come di seguito:

Classificazione	Descrizione
<b>LATIFONDO</b>	Grande proprietà terriera (di retaggio degli antichi feudi) Aziende estese da 100 a 5/6.000 ettari. Rappresentata dalle grandi masserie e dalle aziende fortificate
<b>MEDIA PROPRIETÀ</b>	Aziende estese dai 3 ai 100 ettari
<b>PICCOLA PROPRIETÀ CONTADINA</b>	Gli zappatori. Aziende estese tra 0,5 e 3 ettari
<b>MEZZADRIA</b>	Famiglie che prendevano in gestione aziende di altri, le quali fornivano manodopera e quant'altro necessario per poi dividere il ricavato con il proprietario. In base all'estensione dell'azienda suddivisi in piccoli, medi e grandi mezzadri.
<b>FITTAVOLI</b>	Pagavano un fitto ai proprietari terrieri. In base all'estensione dell'azienda suddivisi in piccoli, medi e grandi massari.

Tab. 1 - Classificazione aziende

A seconda della tipologia l'azienda del latifondo aveva una sua struttura organizzativa di conduzione, basata sostanzialmen-

te sulle produzioni differenziate (aziende poliproduttive), come da schema allegato:





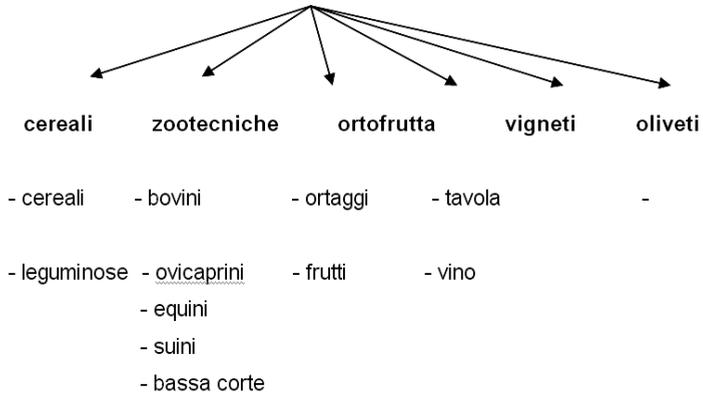
LATIFONDO

(azienda, masseria  
o grande proprietà  
terriera)

SETTORI DI

PRODUZIONE:  
boschi

legna



(avi-cunicoli)

Proprietario:



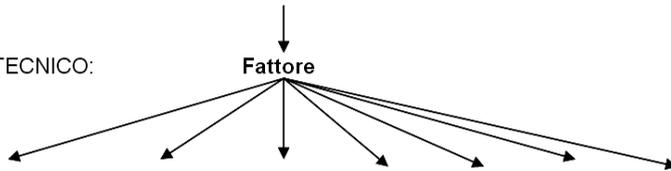
RESPONSABILE ECONOMICO:

**Amministratore**

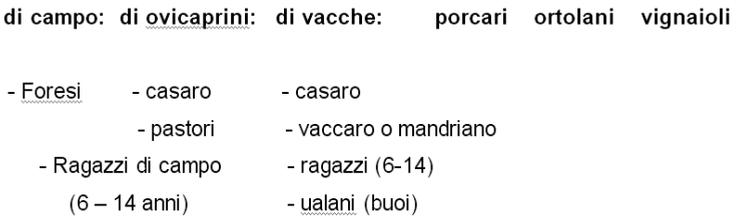
RESPONSABILE TECNICO:

(Direttore Lavori)

**Fattore**



MASSARI:  
boscaioli





Al proprietario rispondeva dell'andamento economico generale l'amministratore, che per la conduzione tecnica dei diversi settori produttivi si avvaleva del fattore e dei massari, personale particolarmente competente nei diversi settori produttivi alle cui dipendenze operavano diverse figure di operai, abbastanza competenti per un particolare settore (pastori, vaccari, foresi, casari, porcari, ecc...), che rendevano l'azienda una sicura comunità socio-produttiva. Infatti, tutti i dipendenti vivevano nella masseria, generalmente in edifici comuni, tranne il fattore, l'amministratore ed il massaro che disponevano di abitazioni singole, generalmente mono o bilocali nella migliore delle ipotesi.

Tutto il resto degli operai, suddivisi per tipologia di produzione, come ad esempio i foresi, che erano addetti ai lavori di campo, vivevano insieme con tutte le proprie famiglie in un unico locale. Questo "casone" aveva in comune il "camino" per riscaldarsi e per cucinare, mentre i letti di ciascuna famiglia erano separati da stuoie di stoffe o da pareti di tavole o da manufatti di canne; così pure le famiglie del settore ovi-caprino, dei vaccari (o mandriani di vacche, di buoi, ecc...), dei porcari, ecc... vivevano nei locali (casoni) comuni, mentre il "casaro era un privilegiato, in quanto la sua abitazione, per ovvi motivi, doveva essere contigua con il locale adibito a caseificio ed al locale di stagionatura dei formaggi (pecorino, cacio-ricotta di capra, caciocavalli, provoloni, manteche o mandeche, ecc...).

Per l'utilizzo dell'acqua si faceva ricorso a pozzi di sorgenti affioranti o a vaste piscine o pozzi di raccolta di acque piovane, da cui le donne prelevavano l'acqua che trasportavano al casone con barili da 25-30 litri.

Il salario dell'amministratore generalmente era commisurato al prodotto netto azien-

dale ed era alquanto riservato (il contratto era conosciuto solo dal proprietario e dall'amministratore). Quello del fattore era circa il doppio di quello del massaro di campo, che mediamente percepiva 24 tomoli di grano (1 tomolo= 50 kg di grano), il ricavato netto di 4-6 tomoli di grano seminato in campo, 12-15 litri di olio, 2 kg di sale, nonché gli era concesso di tenere 1 capra, 1 pecora, 1 maiale (da macello) ed 1 asina o 1 giumenta a spese della masseria a cui venivano aggiunte una dozzina di galline che ognuno teneva a proprie spese. Per il massaro di pecore, al posto del seminativo, gli era concesso di tenere nel gregge 20-30 pecore di sua proprietà mentre a quello delle vacche (settore bovino) erano concesse massimo 5-6 vacche, mentre tutto il resto era uguale al massaro di campo.

Il salario del forese, invece, era pari a 12-15 tomoli di grano, 12-15 litri di olio, il ricavato di 2-4 tomoli di grano seminato, il mantenimento di 1 capra e/o 1 pecora, 1 asina. Quello del pastore, al posto del seminativo poteva contare sul reddito di 10-15 pecore, quello del vaccaro o ualano era integrato dal reddito di 2-3 vacche e quello del porcaro era integrato dal reddito di 4-5 scrofe tenute nella mandria o morra padronale, mentre per il resto tutti i salari erano uguali a quelli della stessa categoria.

Il salario del casaro era simile a quello del massaro mentre quello dei ragazzi, generalmente in un'età inferiore a quella adolescenziale, non superava i 10-12 tomoli di grano, 4 litri di olio e 2 kg di sale, a qualcuno particolarmente benvenuto gli era concesso di tenere 1-2 pecore.

L'altro aspetto abbastanza particolare era la presenza del bestiame del personale dipendente (generalmente asine e/o giumente) che a seconda dell'estensione dell'azienda e del numero delle famiglie dipendenti



era abbastanza numerosa, raggiungendo a volte anche i 30-40 soggetti. Dette famiglie si organizzavano ed a turno conducevano al pascolo la suddetta mandria ed in alcuni casi utilizzavano anche i ragazzi (ciucciari) di tenera età 6-8 anni, a cui fornivano il solo vitto o al massimo 6-8 tomoli di grano/anno.

Per quanto concerne la media proprietà (padroncini) o media azienda agraria, queste generalmente erano condotte dal nucleo familiare proprietario (condizione familiare), o dal mezzadro o dal fittavolo, che, a seconda dell'estensione e dell'indirizzo produttivo, facevano ricorso a 1 o più dipendenti (pastori e/o foresi e/o porcari, ecc...) il cui salario non si discostava da quelli precedentemente menzionati, ma che avevano il vantaggio e/o svantaggio di interloquire direttamente con il datore di lavoro.

Per quanto riguarda poi la piccola o micro proprietà contadina (zappatori), essa era condotta dalla famiglia proprietaria del fondo, la cui capacità di reddito era molto limitata poiché derivava da piccoli appezzamenti (0,5 - 3 ettari). La famiglia generalmente viveva in un locale all'uo- po costruito come abitazione, di solito un mono o bilocale, di cui uno adibito a cucina, deposito scorte e camera da letto dei ragazzi, mentre l'altra camera era riservata ai genitori, a deposito scorte, ecc. a questa struttura si aggiungeva il ricovero degli animali (una stalla per l'asino o il mulo, per le pecore e/o le capre, per il maiale, per le galline e i conigli).

Il reddito principale (e limitato) che derivava dalla coltivazione dei campi, veniva integrato da quello proveniente dagli animali allevati che fornivano alla famiglia anche un certo apporto di proteine ad alto valore biologico (V.B.)

Molte di queste famiglie non si fermavano nei locali dei fondi, ma con tutto l'armamentario (attrezzi e bestiame) rientravano nel centro abitato (paese) ove disponevano di una abitazione unica per persone, cose e animali.

Da quanto detto risulta lo stato generale di miseria e l'inadeguatezza produttiva dell'azienda nonché la sua non competitività a livello commerciale, per cui era finalizzata all'autoconsumo nazionale, ma con l'avvento del motore a scoppio ed in particolar modo con la Riforma Fondiaria, ed i conseguenti appoderamenti delle famiglie contadine, l'organizzazione dell'azienda agraria si sposta sempre più verso la piccola-media impresa contadina. Infatti la R.F., con i suoi criteri, sulla base della fertilità del suolo e della numerosità della famiglia (quoziente familiare) assegnava alle varie famiglie un appezzamento di terra che poteva variare dai 5 ettari (terreni altamente fertili delle valli fluviali e/o dei litorali costieri) ai 30-50 ettari (aree poco produttive).

Ma lo sviluppo dell'industria pesante degli anni '60 porta via la manodopera dai campi agrari e la sposta sulle catene di montaggio, riducendo così le capacità produttive del settore agricolo. Ma questo settore è un settore primario (produce alimenti primari e trasformati) per cui ha dovuto adattarsi alle nuove realtà. Esso ha dovuto adeguarsi ad un mercato sempre più competitivo, globalizzato prima a livello europeo e poi a livello mondiale. Per questo l'azienda agraria ha dovuto incrementare quanti-qualitativamente le proprie produzioni e ridurre poi i costi di produzione.

Per incrementare le produzioni, senza peggiorare la qualità, l'azienda è ricorsa alla monocoltura, ovvero si è specializzata nei diversi settori e per ridurre i costi ha fatto ricorso ad una sempre maggiore meccaniz-



zazione dei processi produttivi. Infatti oggi si notano sempre più aziende specializzate in produzioni orticole, frutticole, olivicole, cerealicole, viti-vinicole, così come quelle del settore animale, che si sono evolute in allevamenti senza terra, tipo quelli avicoli e suinicoli che sono sempre più considerate industrie, o in allevamenti che necessitano di estensioni più o meno vaste di territorio agro-forestale, come quelli ovicaprini e/o di bovini da latte o da carne.

I settori della zootecnia che necessitano di maggiori specializzazioni, poiché sono da ritenersi delle vere e proprie catene industriali, i cui punti critici sono l'alta sensibilità del materiale animale su cui si lavora. Trattasi di sensibilità di tipo etologico, sanitario, genetico, alimentare e di qualità del prodotto, a cui si fa fronte con personale altamente specializzato e qualificato. La maggior parte di questa tipologia di aziende agrarie (ad indirizzo animale e/o vegetale) per ridurre i costi ed incrementare le produzioni si sono concentrate sempre più nei litorali marini, nella valli fluviali, lì dove i terreni sono dotati di alta fertilità agronomica, accentuando il fenomeno dell'abbandono delle aree interne e/o montane.

Fatte poche eccezioni, oggigiorno, il grande latifondo, inteso come tale, è quasi scomparso, anche se l'abbandono delle campagne da parte della famiglia contadina, dovuto alle evoluzioni socio-economiche dell'attuale società, sta favorendo sempre più la formazione di medie aziende agrarie (50-300 ettari di terreno). La scomparsa delle piccole proprietà è dovuto soprattutto alla loro bassa capacità di reddito, quelle che non vengono cedute, generalmente sono condotte da gente ormai in pensione.

Infatti, oggi prevale quasi ovunque la media-grande azienda agraria, ma sostanzialmente specializzata in una deter-

minata produzione. Il responsabile della produzione e dell'economia aziendale, generalmente, è la famiglia proprietaria, che per tutte le pratiche amministrative contabili si avvale dei Centri di Assistenza Tecnica-Fiscale (C.A.T.F.), istituiti presso le associazioni di categoria (Coldiretti, UGL, C.I.A.A., ecc...) a cui si affiancano tecnici esperti (Agronomi, Forestali, Zootecnici, ecc...) per particolari problemi.

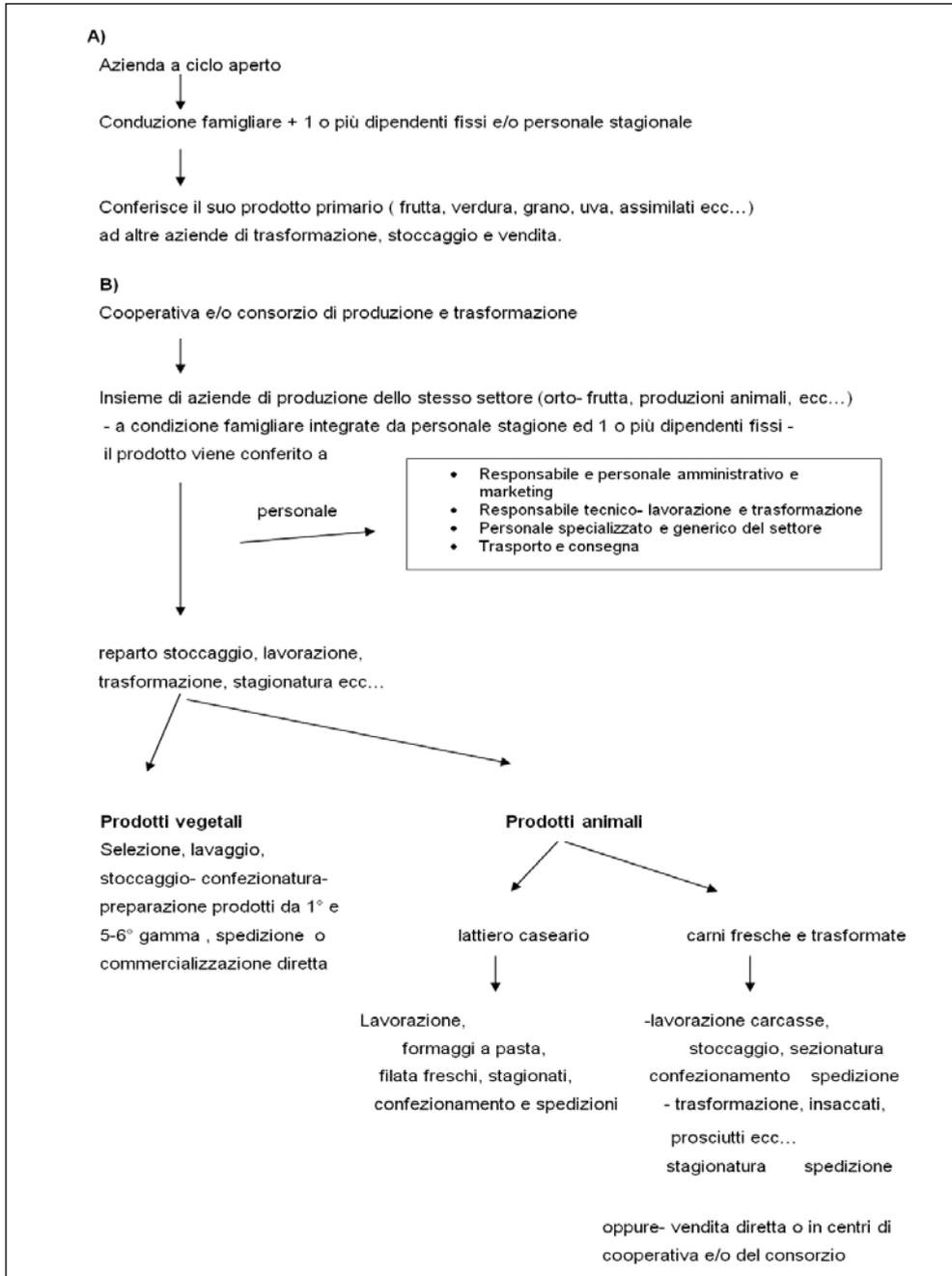
Generalmente, a prescindere dall'indirizzo produttivo, si tratta di aziende a ciclo aperto, ovvero si limitano alla produzione del prodotto primario (ortaggi, cereali, olive, frutta, latte, lana, animali vivi, ecc...) per poi cederli anche attraverso intermediari, alle industrie di trasformazione e/o ai centri di raccolta, stoccaggio e di distribuzione ai mercati e/o al dettagliando (salumerie, supermercati, pizzicagnoli, ecc...) allungando la catena produttore – consumatore, con ovvi incrementi del costo del prodotto finito al dettaglio e contrazione della quota dovuta al produttore (schema A).

Per questo e per cercare di ridurre la distanza tra il produttore e il consumatore, per ciascun settore produttivo, le aziende (medio-piccole) hanno dato vita a cooperative e/o consorzi di produzione, di stoccaggio, trasformazione e distribuzione. Tale tipo di organizzazione porta necessariamente ad una struttura organizzativa diversa da quella a conduzione familiare, poiché necessita di personale specializzato e competente nei diversi settori, come quello amministrativo contabile, quello commerciale (responsabile di distribuzione e del marketing), come quello produttivo (tecnici ed operai), quello di stoccaggio e trasformazione (tecnologi alimentari) a cui si aggiunge personale generico stagionale. In realtà si tratta di "aziende di produzione complesse integrate" a ciclo chiuso, che riducono enormemente la distanza produttore – consumatore, con ovvie ri-



cadute economiche sulla produzione di base la cui organizzazione risulta al quanto complessa, e la "catena di comando" e di esecuzione si avvicina anche se con le dovute distinzioni a quella del latifondo,

ed in sostanza si può schematizzare come riportato nello schema B con la nuova organizzazione, i salari sono stabiliti dal contatto nazionale di categoria.





Ricordiamo però che un'azienda, qualunque essa sia, qualunque tipo di prodotto possa fornire, vive e prospera se il suo prodotto è accettato dal mercato, che generalmente basa il suo gradimento sul rapporto qualità/prezzo. Infatti oggigiorno tutte le aziende di produzione primaria e/o di trasformazione, cercano di fornire un prodotto genuino, salubre e di qualità, al giusto prezzo, capace di soddisfare le esigenze del moderno consumatore sempre più attento alla relazione esistente tra nutrizione e salute, ponendo a sua disposizione alimenti di origine animale e/o vegetale anche di tipo bio funzionali. Per questo le aziende agrarie (sia animali sia vegetali) si stanno sempre più avvicinando al mondo tecnico-scientifico, nell'intento di tipicizzare le produzioni e renderle sempre più salubri, ben accettate dal consumatore, aumentando però, nel complesso, la sua struttura organizzativa e produttiva. In altre parole l'azienda per prosperare, adegua base alle esigenze del mercato.

## IL CASH FLOW NEI PIANI D'IMPRESA

**Nancy Sasso**

*Consulente Marketing*

### Abstract

Obiettivo della presente pubblicazione è quello di fornire gli strumenti basilari per la comprensione del CASH FLOW aziendale. Si introdurranno elementi di contabilità, analizzando dapprima la Tavola dei Valori per poi passare all'individuazione di Stato Patrimoniale e Conto Economico nel bilancio aziendale.

A questo punto si definiranno i FLUSSI DI CASSA, se ne analizzeranno le funzioni e gli strumenti di determinazione.

### Introduzione al bilancio aziendale

#### La gestione

La GESTIONE consiste nell'adempimento di molteplici operazioni coordinate tra loro in vista del raggiungimento di determinati fini aziendali.

#### OPERAZIONI DI GESTIONE ESTERNA

Comportano scambi, di regola monetari, con terze economie.

#### OPERAZIONI DI GESTIONE INTERNA

Legate al compimento del processo produttivo e si svolgono all'interno dell'azienda.

La GESTIONE si svolge per tutto il periodo di vita dell'azienda ininterrottamente; per necessità di ordine pratico la vita dell'azienda viene suddivisa in periodi amministrativi che solitamente hanno la durata di un anno solare. La porzione di gestione svolta in un periodo amministrativo viene definita ESERCIZIO.

Le quattro operazioni fondamentali:





## FINANZIAMENTO

È l'operazione attraverso la quale l'azienda acquisisce i mezzi monetari necessari per lo svolgimento della sua attività.

I finanziamenti a titolo di **CAPITALE PROPRIO** derivano dagli apporti effettuati dal proprietario o dai soci. Si vincola all'azienda per un tempo indeterminato (non ha scadenza) e per una remunerazione variabile (gli utili della gestione).

I finanziamenti a titolo di **CAPITALE DI TERZI** sono dati dai capitali presi in prestito. Si vincolano all'azienda per durate prefissate e vengono remunerati dall'interesse concordato con il creditore. Tipologie: debiti verso banche, prestiti di istituti di credito a medio termine, mutui passivi, obbligazioni.

## ACQUISTI

L'acquisto dei fattori produttivi può riguardare:

- "Spese di Investimento" nelle strutture (immobilizzazioni materiali – fabbricati, impianti, automezzi – e immateriali – software, brevetti, licenze, concessioni), che riguardano fattori produttivi pluriennali, ad utilizzo parziale e graduale. Esse anticipano la produzione.

- "Spese Correnti" che riguardano fattori produttivi impiegati completamente per la produzione dell'esercizio di utilizzo (utenze, materie prime, servizi di lavoro). Esse anticipano (fattori che vengono acquistati e poi gradualmente utilizzati – materie prime, merci, materiali ausiliari) o accompagnano (fattori che vengono acquistati e utilizzati immediatamente – costi di produzione, costi commerciali, costi generali ed amministrativi, oneri finanziari, oneri tributari) la produzione.

Il ciclo della produzione economica ha avuto inizio con le operazioni di finanziamento e, proseguito con le operazioni di acquisizione e di trasformazione, si chiude

con la vendita del prodotto. Si determina uno scambio tra la moneta (o il credito) e il prodotto, la cui causale è rappresentata dai "ricavi di vendita".

**RICAVI PRINCIPALI** -> vendita del prodotto; semilavorati.

**RICAVI ACCESSORI** -> interessi attivi sui c/c; fitti attivi; provvigioni; commissioni.

Con l'acquisto dei fattori produttivi si è effettuato l'investimento delle somme ottenute con il finanziamento. Con la vendita del prodotto si effettua il disinvestimento delle somme medesime (realizzi), cioè il ritorno dei valori monetari in relazione alla vendita del prodotto. L'azienda con i realizzi si autoalimenta cioè rimette in circolo quei mezzi monetari di cui precedentemente si era privata per l'attuazione della produzione. Le fonti di finanziamento, pertanto, possono essere distinte in fonti originarie e derivate, a seconda che riguardano il finanziamento per la produzione o il finanziamento con la produzione.

## LA TAVOLA DEI VALORI

Impieghi	Fonti
<b>Liquidità</b> (c/c banca, cassa)	Capitale proprio (sociale)
<b>Crediti</b>	Capitale di terzi
<b>Spese di investimento</b>	Debiti vs fornitori
<b>Rimanenze materie prime</b>	Ricavi anticipati
<b>Prodotti in rimanenza</b> (giacenze di magazzino)	
<b>Spese correnti</b>	Ricavi principali
<b>Ammortamento</b>	Ricavi accessori
<b>Svalutazione dei crediti</b>	Rimanenze prodotti

Impieghi e Fonti devono risultare sempre bilanciati, ossia il totale degli impieghi deve essere uguale al totale delle fonti.

La prima parte della Tavola dei Valori mostra la "composizione del capitale" dell'impresa e viene denominata "Stato Patrimoniale".



La seconda parte mostra il "Reddito" della gestione relativo all'esercizio e viene denominata "Conto Economico" (Reddito = Ricavi - Costi).

STATO PATRIMONIALE e CONTO ECONOMICO rappresentano i due prospetti a simbologia contabile del BILANCIO. Possiamo a questo punto scindere la Tavola dei Valori in:

#### STATO PATRIMONIALE

Attività	Passività e Netto
<b>Liquidità</b> (c/c banca, cassa)	Capitale proprio (sociale)
<b>Crediti</b>	<b>Utile di esercizio</b>
<b>Spese di investimento</b>	Capitale di terzi
<b>Rimanenze materie prime</b>	Debiti vs fornitori
<b>Prodotti in rimanenza</b> (giacenze di magazzino)	Ricavi anticipati

#### CONTO ECONOMICO

Costi	Ricavi
<b>Spese correnti</b>	Ricavi principali
<b>Ammortamento</b>	Ricavi accessori
<b>Svalutazione dei crediti</b>	Rimanenze prodotti
<b>Utile di esercizio</b>	

Due interpretazioni dell' "Utile di Esercizio":

- nello Stato Patrimoniale è costituito dall'incremento o decremento che il capitale proprio subisce in un dato periodo di tempo per effetto della gestione;
- nel Conto Economico è la differenza tra componenti positivi e componenti negativi. Nella sezione sinistra del Conto Economico abbiamo il costo della produzione ottenuta nell'esercizio; nella sezione destra abbiamo il ricavo della produzione ottenuta nell'esercizio. La differenza rappresenta l'utile o la perdita di esercizio.

#### L'analisi del cash flow

Il CASH FLOW indica le variazioni intervenute, in un determinato periodo, nella

liquidità di un'azienda per effetto della gestione.

Calcoliamo il Cash Flow per verificare la disponibilità finanziaria che si genera in un determinato periodo di tempo, e disponibile per nuovi investimenti o per remunerare il capitale investito (dividendi).

Perché calcolare il Cash Flow:

- Per determinare le politiche finanziarie dell'impresa;
- Politica di finanziamento;
- Politica di dividendo;
- Politica di investimento;
- È uno strumento del controllo di gestione finanziario e di comunicazione con banche, finanziatori e investitori.

I flussi di cassa misurano l'aumento o la diminuzione, in un periodo di tempo stabilito, dell'ammontare di risorse liquide presenti nell'impresa, costituite essenzialmente dai valori di cassa e dai conti bancari.

Per meglio comprendere il significato del cash-flow occorre tenere presente che nel conto economico di un'attività vengono registrati costi e ricavi di competenza (non di cassa) e che entrate ed uscite di competenza di un esercizio possono dar luogo ai relativi pagamenti o incassi monetari in esercizi diversi. Costi e ricavi di competenza, pertanto, vanno ad incidere sul risultato di esercizio ma non presentano precise conseguenze sulla cassa. Un'impresa, infatti, può registrare un elevato utile d'esercizio e, al contempo, non avere liquidità sufficiente per pagare i propri fornitori.

Il risultato di cassa, ottenuto direttamente sottraendo il valore delle attività liquide a inizio esercizio al valore delle stesse a fine esercizio, ci indica quindi se l'impresa ha:

- un *cash-flow* positivo, dove le entrate superano le uscite. L'attività dispone di





risorse liquide non solo per far fronte ai debiti di breve termine, ma anche per finanziare nuovi progetti o sostituire beni strumentali diventati obsoleti. Un cash-flow positivo è, solitamente, un segnale di buona salute finanziaria, tuttavia, non è l'unico da considerare per una corretta valutazione.

- un *cash-flow* negativo, dove le uscite superano le entrate. In questo caso, l'impresa potrebbe trovarsi in una situazione di momentanea illiquidità. La persistenza di cash-flow negativi di ammontare elevato è molto rischiosa per qualsiasi attività e, nell'impossibilità di chiedere in prestito cassa aggiuntiva, potrebbe condurre a seri problemi.

Una buona gestione del cash-flow comporta una particolare attenzione verso due tipi di informazioni:

- sapere quando, dove e come si presenteranno le necessità di cassa;

- conoscere tutte le fonti migliori per procurarsi disponibilità addizionali di cassa. Il punto d'inizio per una buona gestione del cash-flow è provare a sviluppare una proiezione dello stesso. Una buona programmazione prevede sia proiezioni di cash-flow a breve termine (solitamente mensili) che aiutano a gestire le necessità di cassa immediate, sia proiezioni a lungo termine (annuali, o dai 3 ai 5 anni) che permettono di sviluppare le strategie di capitale più efficaci per venire incontro a tutte le necessità dell'impresa nascente.

Le aziende spesso si trovano a lottare con i ritardi nei pagamenti dei propri clienti che, dopo aver acquistato un bene, riescono a pagarlo dopo molti giorni. Molti studi e sondaggi hanno dimostrato che uno dei problemi che preoccupa maggiormente le imprese, soprattutto quelle di dimensioni medio-piccole, è rappresentato dalla erosione del cash flow a seguito delle cattive abitudini di pagamento.

Questo ovviamente riduce il capitale presente nelle casse dell'azienda che ha l'esigenza di dover acquistare materiali e strumenti, effettuare investimenti e pagare stipendi senza più avere la liquidità che lo consente: molti fallimenti sono causati da questo motivo.

Per ottimizzare il processo di cash flow occorre una attenta ed efficace gestione del credit management, in particolare di tutte quelle fasi che prevedono la concessione di credito commerciale. Se nei casi più gravi occorre intervenire a valle con sistemi di recupero crediti, spesso è opportuno iniziare a gestire la relazione commerciale prima per tutelare "le proprie casse". Farlo significa imparare a valutare i propri clienti attraverso sistemi di informazioni commerciali, di monitoraggio e di informazioni sulle abitudini di pagamento.

### Come si calcola il cash flow

La contabilità aziendale è regolata dal "principio di competenza". Secondo questo principio, i ricavi e i costi sono riportati all'esercizio cui sono a tutti gli effetti riconducibili e non a quello in cui hanno avuto manifestazione monetaria. Questo vuol dire, ad esempio, che il ricavo di una vendita viene fatturato alla data in cui i prodotti sono stati venduti, indipendentemente dal fatto che il cliente abbia effettivamente pagato in tale data. In altre parole, c'è stato un ricavo, che viene riportato nel Conto economico ma non c'è stata una entrata monetaria.

Le effettive entrate, ed uscite, monetarie costituiscono i cosiddetti "flussi di cassa". Il Cash Flow è un prospetto che descrive le variazioni di cassa che hanno avuto luogo in un certo periodo. Se le variazioni sono quelle previste per un periodo futuro, si parla di Budget di cassa. Quest'ultimo è importante per la vita dell'azienda, spe-



cialmente se compilato su intervalli trimestrali, perché dice all'imprenditore in quali periodi ci saranno entrate e uscite di soldi. La procedura da seguire nella redazione del Cash Flow è la seguente:

- 1 Si parte da una situazione di cassa iniziale.
- 2 Si calcolano le variazioni, cioè i flussi, monetari nel periodo considerato; le variazioni positive prendono il nome di "entrate", quelle negative di "uscite".
- 3 Si calcola, per somma o differenza, la situazione di cassa finale.

Nel calcolo dei flussi di cassa, bisogna tenere presente le seguenti considerazioni.

### **Ammortamenti**

L'ammortamento è in pratica un costo per il quale non c'è un'uscita di soldi (la spesa, ad esempio, è già stata fatta al momento dell'acquisto del macchinario). Siccome nel calcolo del Reddito netto (Utile o perdita) è già stato tolto il costo dell'ammortamento, nel calcolare i soldi a disposizione dell'impresa questo costo va nuovamente aggiunto.

### **Crediti verso i clienti**

Una variazione positiva dei crediti verso i clienti costituisce un'uscita. Se, infatti, ci sono più crediti verso i clienti, rispetto all'anno prima, vuol dire che bisogna incassare di più, però, non avendo ancora incassato, in pratica si hanno meno soldi. Una variazione negativa dei crediti verso i clienti costituisce un'entrata. Se, infatti, ci sono meno crediti verso i clienti, rispetto all'anno prima, vuol dire che l'azienda ha incassato di più.

### **Variazione di magazzino**

Una variazione positiva del valore del magazzino dei prodotti finiti costituisce un'uscita. Questo perché l'azienda ha investito dei soldi per produrre dei prodotti che sono ancora in magazzino, cioè non venduti.

Una variazione negativa del magazzino costituisce un'entrata. Questo perché l'azienda ha venduto dei prodotti che erano in magazzino.

### **Fornitori**

Una variazione positiva dei debiti verso i fornitori costituisce un'uscita, in quanto l'azienda ha investito più soldi per pagare i fornitori. Viceversa, una variazione negativa costituisce un'entrata, perché ci sono meno fornitori da pagare. Se prendiamo in considerazione il flusso di liquidità connesso alla gestione reddituale notiamo che:

- diminuzioni di crediti e delle altre attività correnti si aggiungono al reddito netto perché rappresentano dei maggiori incassi rispetto ai ricavi che hanno concorso a determinare il risultato economico di periodo; - un ragionamento opposto vale per gli incrementi.

Diminuzioni dei debiti e delle altre passività correnti si sottraggono dal reddito netto perché rappresentano maggiori uscite di mezzi monetari rispetto a quelli indicati nel conto economico; un ragionamento opposto va fatto per gli aumenti di debiti.

Il **flusso di liquidità** nello specifico può essere calcolato attraverso il seguente metodo:



### Utile (perdita) di esercizio

- + Costi non monetari (ammortamenti, accantonamenti)
- Ricavi non monetari (costruzioni interne)
- ± Variaz. Crediti commerciali (-Aumento / +Diminuzione)
- ± Variaz. Debiti commerciali (+Aumento / -Diminuzione)
- ± Variaz. Rimanenze (- Aumento / +Diminuzione)
- ± Variaz. Ratei att.vi / passivi
- ± Variaz. Risconti att.vi / passivi
- ± Oneri e proventi finanziari e straordinari

---

CASH FLOW OPERAZIONALE o CARATTERISTICO

Definiamo:

**cash flow operativo** o flusso di liquidità della gestione reddituale, quello originato dalle caratteristiche operazioni di esercizio, acquisto di fattori produttivi a veloce ciclo di utilizzo, vendita di beni e servizio prodotti.

**cash flow extraoperazionale** o flusso di liquidità, quello originato dalle altre operazioni di gestione (quelle che riguardano le immobilizzazioni, i prestiti, la variazioni di capitale, il pagamento di dividendi ecc.)

**Flow to Equity** o cash-flow totale (extra-operazionale) è definibile come il totale dei flussi di cassa generati dall'impresa mentre il **Cash Flow Operativo** è l'insieme dei flussi di cassa (cioè della liquidità) generati dalla sola gestione tipica (od operativa) ed è questa seconda definizione la più significativa per lo studio della gestione aziendale.

L'insieme dei flussi di cassa generati dalla gestione tipica (che è indice della liquidità aziendale) è importante per stabilire in che misura ed in che maniera possono essere remunerati i centri di costo.

### Bibliografia

"Contabilità e bilancio d'impresa. Il sistema scritturale delle fonti e degli impieghi" - Aurelio Tommasetti, Marco Bisogno - Franco Angeli, 2010.

"Il controllo del flusso di cassa. Come regolare il Cash Flow e migliorare la redditività" - David H.Jr. Bangs - Franco Angeli, 2<sup>a</sup> ristampa 2003.

### Web:

[http://www.simulware.org/imprendero/intro/html/app\\_02.htm](http://www.simulware.org/imprendero/intro/html/app_02.htm)

[http://ilo.uniroma3.it/PBP\\_analisi%20finanziaria.aspx](http://ilo.uniroma3.it/PBP_analisi%20finanziaria.aspx)

Dispense Dott. Fabio Santini - Università di Perugia - novembre 2009

P. Boni, P. Ghigini, C. Rebecchi, Percorsi modulari di Economia Aziendale



## GESTIONE DELL'IMPRESA AGRICOLA E AGROALIMENTARE: BUSINESS PLAN, MARKETING E COMUNICAZIONE

Rosario Previtara

*Agronomo libero professionista, assaggiatore ONAV, consulente di agrimarketing per le filiere agroalimentari (già Dirigente del "Settore n. 3 - Sviluppo rurale" del Dipartimento Agricoltura, Foreste e Forestazione della Regione Calabria)*

### Abstract

La comunicazione aziendale odierna si basa su moderne tecniche di marketing e non può prescindere dal contesto produttivo e dal mutevole scenario dei consumi e della politica comunitaria ed internazionale; in particolar modo ciò vale per il comparto agroalimentare il quale, rispetto al settore agricolo tende a crescere esponenzialmente. Grande importanza nel sistema economico di agrimarketing, riveste la fase della distribuzione, sempre più caratterizzata dall'oligopolio della GDO ma foriera di nuovi inputs: vendita diretta, farmer's market, "chilometro zero", commercio elettronico. Il panorama della politica agricola comunitaria si contraddistingue per quei fattori strategici riguardanti la sostenibilità ambientale, il ruolo del paesaggio (come elemento culturale e di attrazione posto in rapporto biunivoco con i prodotti agricoli ed agroalimentari), l'effetto del turismo enogastronomico sulla redditività delle imprese legata al marketing territoriale. La comunicazione d'impresa infine, non può prescindere dai fattori sociologici classici e dal crescente interesse del consumatore verso le produzioni biologiche, biodinamiche, igienicamente sicure, a marchio di qualità e verso i prodotti tradizionali con elevata valenza

storico-culturale e con forte legame col territorio di origine.

### Premessa

Le azioni di marketing e tra queste i piani di comunicazione e quelli pubblicitari, risultano fondamentali per la crescita aziendale e per la redditività di impresa. Comunicare l'azienda all'esterno, i suoi prodotti e la relativa mission, oggi diventa indispensabile se si vuole creare quel flow di interrelazioni tra azienda e cliente che in maniera proattiva migliori i processi aziendali e di conseguenza il prodotto così come si vuole che venga essere percepito dal consumatore. Il medesimo concetto è valido per l'azienda "ente pubblico" il quale con il proprio piano di marketing territoriale comunica e promuove le proprie risorse nonché i prodotti e le aziende del territorio a fini turistici e con scopi di crescita socio-economica.

### Gli elementi del piano di marketing

Marketing significa letteralmente "piazza-re sul mercato" e comprende quindi tutte le azioni aziendali riferibili al mercato destinate al collocamento del prodotto, considerando come finalità il maggiore profitto e come causalità la possibilità di avere prodotti capaci di realizzare tale operazione. Di fatto il marketing viene definito come quel processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori. È l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto: "delivery of satisfaction at a price". Il Marketing è anche definibile come quel "processo di produzione, promozione, distribuzione (punto vendita) e determinazione del prezzo di beni, servizi o idee al fine di porre relazioni soddisfacenti con il cliente in



un ambiente dinamico". In sintesi il Marketing è l'insieme delle attività che mirano a influenzare una scelta del consumatore o cliente: indurre ed invogliare all'acquisto di un prodotto/servizio o di un territorio è un'operazione di marketing. Il marketing è inoltre volto alla creazione del valore per il cliente, essendo uno dei suoi scopi creare un posizionamento della **marca (brand)** nella mente del consumatore attraverso tecniche di **brand management**. Le ultime tendenze sono volte allo studio del marketing esperienziale, che abbraccia la visione del consumo come esperienza, in cui il processo di acquisto si fonde con gli stimoli percettivi, sensoriali ed emozionali. Ciò tanto vale tanto più nel caso dell'agroalimentare.

Il piano di marketing è un documento scritto oltre che uno strumento operativo formato dai seguenti contenuti:

**Sommario:** è il sommario dell'intero piano di marketing;

**Obiettivi:** sono i risultati desiderati che portano alle vendite e ai profitti. Devono essere dettagliati, realistici, quantificabili (definiti in termini economici di utile netto o fatturato) e posti in ordine gerarchico;

**Analisi dello scenario competitivo:** analisi del mercato, della concorrenza, dei consumatori in termini di "**marketing audit**";

**Analisi SWOT:** identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda (Strengths and Weaknesses), valutazione delle opportunità e dei rischi del mercato (Opportunities and Threats);

**Strategie:** complesso di azioni per raggiungere gli obiettivi;

**Piano di azione:** specifica cosa sarà fatto, chi lo farà, quando sarà fatto, e quanto costerà. È l'elaborazione delle strategie;

**Budget:** documenti finanziari preventivi, tra cui le proiezioni dei costi/ricavi previsti;

**Controllo:** indica le modalità di monitoraggio dell'attività;

**Piani di emergenza (contingency plans):** alternative da attuare in caso di problemi; non sempre sono presenti nel piano.

Pertanto il cosiddetto Marketing Mix alla base del quale si fonda la strategia di marketing è costituito dalla conoscenza e operatività pratica nei confronti delle cosiddette "4P" da parte del manager o del consulente aziendale per il marketing:

- Prodotto;
- Prezzo;
- Punto vendita;
- Promo-pubblicità.

La collocazione del prodotto nel mercato ovvero la sua vendita grazie all'orientamento dei consumatori per mezzo della pubblicità e della comunicazione di impresa è l'elemento più evidente ed immediato del piano di marketing. I fattori di lancio di un'azienda, di prodotto, di un insieme di prodotti, di un'offerta ecc. vanno dal "naming" (scelta del nome) alla descrizione e comunicazione delle sue caratteristiche, all'esaltazione dei pregi o delle peculiarità per differenziarsi nel mercato, alla evidenziazione tramite packaging, etichettatura, sito web o altro delle sue caratteristiche tecniche, merceologiche, organolettiche che lo rendano "preferibile" rispetto ad altri.

## 1.2 Il marketing territoriale

Le pubbliche amministrazioni esercitano la promozione del proprio territorio e delle proprie risorse tramite azioni di marketing mirate, promuovendo il "paniere" costituito da luoghi e prodotti "da vendere" al mercato turistico e del turismo rurale. L'istituzione dei Marchi d'area e ancora di più dei Distretti rurali, legati ai Sistemi turistici locali e alle Strade del vino e dei sapori (opportunamente legiferate in Italia), consentono uno sviluppo integrato del territorio. Le fasi che precedono la definizione di un programma strategico di marketing territoriale sono:



- L'analisi del territorio e del suo sistema economico e sociale;
  - L'individuazione delle caratteristiche e delle potenzialità espresse ed inespresse;
  - La comprensione delle tipicità e delle valenze proprie del comprensorio;
  - L'individuazione delle variabili e dei condizionamenti territoriali;
  - L'individuazione dell'attuale potenziale specifico ed aggregato e di quello esprimibile dal territorio;
  - L'individuazione del collocamento "mercologico" del comprensorio;
- La definizione del programma di marketing territoriale devono tenere conto:
- Dei soggetti pubblici e privati presenti sul territorio e delle loro specifiche competenze ed esigenze;
  - Della necessità di produrre effetti positivi sia sul sistema economico locale che sull'intera società;
  - Della necessità di sviluppare politiche di aggregazione operativa e funzionale tra i diversi soggetti coinvolti o beneficiari delle attività;
  - Della necessità di sviluppare progetti e programmi capaci di generare risultati strutturali e tangibili nel breve, medio e lungo periodo;
  - Dell'impossibilità di modificare sostanzialmente le attività in corso se non in termini evolutivi;
  - Della necessità di valorizzazione, ristrutturazione, riconversione e riqualificazione di strutture o realtà non più economicamente rappresentative o non utilizzate per il loro specifico potenziale;
  - Dell'esigenza di produrre effetti economicamente rilevanti in considerazione della pluralità e peso dei soggetti coinvolti;
  - Del fattore tempo che impone scelte e decisioni in linea con l'evoluzione dei mercati.
- Il concetto di marketing territoriale non deve quindi essere frainteso con una semplice attività di natura promozionale che

invece dipende dalla definizione di piani strategici definiti e programmati a monte. La costituzione del Marchio d'Area, si basa sulla individuazione di un'area territoriale che si impegna a progettare e realizzare una rete di servizi, sia pubblici che privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, non sovrapponibili e non concorrenziali. Il marchio d'area geografica, che si identifica in alcune caratteristiche che la rendono tipica, è intendibile come il risultato concreto e visibile di un Distretto rurale o di un Sistema turistico locale con valenza rurale ed enogastronomica. In tal senso, la definizione di un marchio d'area, presuppone l'identificazione chiara delle tipicità del territorio oggetto dell'analisi e le conseguenti azioni su tale territorio attuate in base alle sue tipicità al fine di valorizzare i vantaggi competitivi territoriali tipici di tale area.

### Il piano di comunicazione

Il PdC, oltre ad essere uno strumento operativo è anche in se stesso un mezzo con cui un'azienda si propone al suo "pubblico" divenendo al contempo un mezzo di comunicazione vero e proprio che giova all'immagine positiva dell'azienda in quanto descrittivo della stessa e del contesto in cui essa opera. A tal fine, opportunamente sintetizzato o integrato, viene utilizzato spesso dagli enti pubblici che offrono servizi alla collettività, anche come mezzo di visibilità oltre che di "trasparenza". La pianificazione delle attività di comunicazione, che ha ovviamente carattere generale, non entra nel merito dei messaggi da veicolare attraverso le singole azioni di comunicazione previste né dei contenuti informativi, né del linguaggio da utilizzare. E' nella fase di attuazione del piano di comunicazione che si individuano le informazioni che si intende comunicare ai potenziali clienti o gruppi di clienti. In



questa attività è determinante l'apporto dei soggetti competenti sulle tematiche oggetto della comunicazione, non essendo delegabile a coloro che sono i "produttori finali" dei prodotti di comunicazione ovvero coloro che realizzano gli strumenti di comunicazione (agenzie pubblicitarie, uffici stampa, organizzatori di eventi, etc.).

E' nella fase di attuazione del piano di comunicazione che va posta attenzione all'uso del linguaggio. La regola generale da rispettare è la chiarezza e la semplicità del linguaggio, evitando l'uso discriminatorio della lingua, l'uso di terminologia tecnica eccessiva, abbreviazioni, definizioni e declaratorie che si pongano contro la normativa vigente riguardo i prodotti agroalimentari, la loro etichettatura, ecc. Il piano di comunicazione, che è il principale strumento per programmare le attività d'informazione e pubblicità, deve necessariamente contenere i seguenti elementi:

### **Analisi dello scenario**

Definisce il contesto di azione all'interno del quale si collocano le azioni di informazione e pubblicità da realizzare; la definizione del contesto serve a chiarire l'ambito socioeconomico e organizzativo all'interno del quale il piano di comunicazione deve operare. Con qualsiasi metodologia venga svolta l'analisi, essa può riguardare il contesto generale di riferimento (il contesto geografico, territoriale, socioeconomico), e/o il contesto organizzativo (cioè le caratteristiche aziendali e manageriali della stessa). La definizione del quadro all'interno del quale si va ad operare è propedeutica allo sviluppo di un piano di comunicazione più efficace perché aiuta a definire gli obiettivi, i destinatari, i soggetti e le modalità di attuazione delle azioni di comunicazione.

### **Obiettivi strategici delle attività di comunicazione**

L'individuazione degli obiettivi del piano di comunicazione è necessaria perché motiva la scelta degli strumenti, delle modalità di valutazione dei risultati attesi. E' in questa fase che si collocano i vincoli e le scelte di fondo che devono caratterizzare l'informazione e la comunicazione aziendale.

### **I destinatari delle azioni di comunicazione**

I destinatari sono individuati in relazione agli obiettivi della comunicazione. Essi vengono suddivisi in gruppi omogenei e significativi di soggetti da raggiungere con le attività di comunicazione.

### **Scelta degli strumenti e dei media da utilizzare**

Gli strumenti e i media sono relativi ai clienti di riferimento e agli obiettivi da raggiungere, ma non si deve prescindere dalle specificità che ogni singolo strumento presenta. Ad esempio, i mezzi di comunicazione di massa sono indicati per comunicare con il grande pubblico e utili per comunicare i messaggi impliciti; i prodotti stampati ed editoriali sono utili a fornire informazioni dettagliate per comunicare più efficacemente con i potenziali clienti; gli strumenti multimediali e interattivi, in particolare i siti web, sono molto utili a veicolare le informazioni puntuali e dinamiche per entrare in contatto principalmente con i potenziali clienti; gli strumenti di comunicazione diretta, manifestazioni, convegni, etc. servono a presentare i risultati delle attività a fasce di pubblico diverse, ai media o alle istituzioni.

### **I metodi di verifica e di misurazione dei risultati raggiunti**

All'interno del piano è sempre opportuno prevedere le modalità di valutazione che si intende adottare per verificare i risultati



conseguiti. Alcuni strumenti di ascolto e verifica – sondaggi a campione, indici di lettura dei giornali e di ascolto dei programmi radiotelevisivi, rilevazione delle presenze nelle manifestazioni organizzate, indice di diffusione delle pubblicazioni realizzate etc. – devono essere preventivamente individuati e programmati per consentire non solo il monitoraggio delle attività, ma anche una oggettiva valutazione dell'efficacia della comunicazione.

Il PdC pertanto è lo strumento di programmazione delle attività di comunicazione, riguardanti sia quelle rivolte all'esterno (comunicazione esterna per i clienti o per i cittadini/utenti nel caso di enti pubblici) sia di quelle rivolte all'interno (comunicazione interna destinata all'organizzazione aziendale e il personale). E' importante infatti coinvolgere e rendere protagonisti coloro che operano all'interno dell'azienda/ente affinché operino tutti secondo le stesse strategie e mission di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

### **Le analisi di contesto e la comunicazione interna ed esterna**

E' importante per un'azienda che vuole comunicare all'esterno la propria mission e i propri prodotti, conoscere il mercato in cui opera: i numeri in termini di produzione, fatturato, quote di mercato, le realtà esistenti e concorrenti, le tipologie di consumatori, ecc. Le fonti statistiche, i dossier ed i report per comparto o filiera agroalimentare sono pertanto fondamentali per capire il contesto in cui occorre operare e prevedere un piano di comunicazione. Ma è fondamentale conoscere bene anche il contesto interno aziendale.

È importante conoscere la propria azienda per poterne comunicare gli elementi che esercitano "attrazione", curiosità o instillano sicurezza ed ammirazione nei con-

fronti dei clienti e potenziali tali: storia (la famiglia, i produttori, i manager), la mission (chi è, cosa produce, come si produce, quanto se ne produce, dove si produce a chi si rivolge l'azienda), il mercato ed i numeri dell'azienda (quantitativi prodotti, superficie prodotta, superficie aziendale, superficie produttiva, i numeri del mercato di riferimento in cui opera l'azienda o nel quale vorrebbe operare, ecc.), i canali distributivi (GDO costituita da supermercati, ipermercati, superette, discount; l'horeca costituita da hotel, ristoranti e catering; i negozi specializzati come enoteche, gastronomie, degusterie; i negozi tradizionali; i bar e winebar in città o presso i centri commerciali), il cliente tipo, il territorio (per sfruttarne il binomio territorio-prodotto: elementi geografici, storici, culturali, socio-economici). E' importante inoltre conoscere i propri prodotti a partire dalla materia prima e fino alle tecnologie di trasformazione, al packaging, alle etichette, ecc. Non se ne può infatti parlare in maniera approssimativa. Tutto ciò è utile per capire cosa vuole essere l'azienda e soprattutto come vuole essere percepita al fine di realizzare una comunicazione efficace ed utile per se stessa e per i propri prodotti.

Per cui, assodata la differenza esistente tra mera pubblicità e comunicazione aziendale (a supporto della pubblicità e viceversa) occorre distinguere i due tipi di comunicazione da realizzare tramite strumenti vari: comunicati stampa, conferenze stampa, eventi tematici (convegni, degustazioni), eventi legati al sociale, al territorio, all'ambiente, culturali (nuove strategie di marketing). La comunicazione esterna riguarda: i media sia specializzati che generalisti, i clienti, le istituzioni pubbliche, le banche, i competitor.

La comunicazione interna riguarda: i manager o i responsabili aziendali (produ-



zione, marketing, commerciale, relazioni esterne), la rete vendita, dipendenti e collaboratori, i fornitori.

Da non sottovalutare infine i fattori sociologici e le politiche comunitarie che orientano i consumi e le strategie attuative a livello nazionale e regionale. L'evoluzione dell'industrializzazione ha portato alla concentrazione del mercato agroalimentare ovvero alla sua crescita esponenziale rispetto al settore agricolo tal quale. La componente agricola lungo la filiera invece si è progressivamente contratta in pochi decenni sia in termini di numero di aziende operanti sia in termini di ampiezza aziendale e polverizzazione delle superfici. Oggi nella composizione del prezzo risulta evidente come il margine maggiore cresca dalla trasformazione in poi a discapito della produzione primaria: confezionamento, trasporto, commercializzazione. Da qui il successo lento ma crescente e recente della vendita diretta nelle sue varie forme (farmers' market, punto vendita e degustazione, chilometro "0") ed una nuova tendenza generalizzata verso il "ritorno alle origini ed alle tradizioni".

In pochi decenni dagli anni '50-'60 in poi, si è avuto inoltre l'incremento della "ingegnerizzazione" dei cibi ovvero l'ottenimento di nuovi prodotti e nuovi packaging con valore aggiunto crescente in termini di "servizio". Ciò riflette l'evoluzione dei consumi e degli assetti sociali: famiglie meno numerose, fasce sempre più ampie con redditi bassi, nuovi ritmi di vita e lavorativi. Ciò ha determinato e determina la necessità del fast-food, la necessità di prodotti pronti e semi-pronti (surgelati, precotti, IV gamma, ecc.), la necessità di quantità-porzioni minime. Prodotti sempre più standardizzati ed industrializzati che richiedono materie prime sempre meno variabili e più omogenee. Un concetto di agrimarketing che oggi si comincia lenta-

mente a scontrare invece con la necessità di valorizzare la biodiversità vegetale e quella alimentare, anche tramite la riscoperta dei cosiddetti "sapori antichi".

La Politica Agricola Comunitaria incide ed inciderà sull'evoluzione delle produzioni agricole ed agroalimentari e quindi indirettamente e necessariamente anche sul marketing e sulla comunicazione di impresa. Da una PAC degli esordi che puntò fino agli '80 a valorizzare le aziende agricole, forestali e zootecniche a tutti i costi col fine di produrre di più, si è passati ad una PAC con le varie riforme dal 1992 in poi che ha puntato e punta a valorizzare le aziende produttive e di certe dimensioni, alla diversificazione aziendale, alla multifunzionalità dell'agricoltura, al rispetto dell'ambiente ed alla tutela del paesaggio. La PAC del futuro in parte è un "ritorno al passato" nel senso che punterà nuovamente all'incremento delle produzioni primarie che scarseggiano, alla salvaguardia del territorio,

dell'ambiente e contro i cambiamenti climatici, alla tutela della biodiversità. E ciò anche in relazione alla tutela delle produzioni comunitarie a marchio da valorizzare anche al di fuori dei confini comunitari. Una politica agricola ed alimentare e non più solo agricola. Dopo il 2013 le aziende agricole ed agroalimentari opereranno in un contesto politico comunitario che prevede: un approccio strategico e "totale"; la garanzia della sicurezza alimentare e prezzi ragionevoli per i consumatori; l'orientamento verso la competitività aziendale; l'attivazione di strumenti specifici per la gestione dei rischi di mercato per l'azienda agricola; l'istituzione di forme di compensazione per la fornitura di servizi pubblici o la tutela di beni pubblici da parte dell'azienda agricola i quali hanno valore per la collettività e non sono altrimenti remunerabili (paesaggio agrario, presidio



territoriale, biodiversità, lotta al cambiamento del clima, conservazione dell'ambiente, sviluppo rurale, salubrità degli alimenti, benessere degli animali); l'attivazione di forme di tutela dell'ambiente e della biodiversità; la lotta al cambiamento climatico; la trasparenza nei pagamenti ed eque relazioni di filiera; il contrasto alla fame e l'impegno contro le disuguaglianze di approvvigionamento alimentare nel mondo. Nello specifico, per portare un esempio, in termini di comunicazione aziendale, grande importanza potrà essere rivestita dall'adesione da parte dell'azienda alle summenzionate forme di "fornitura" di servizi cosiddetti pubblici anche per la tutela ambientale e del paesaggio, importanti certamente per la collettività, ma sicuramente di grande fascino e con potere attrattivo da non sottovalutare nei confronti dei potenziali clienti.

### **Metodi e strumenti di comunicazione per la competitività aziendale**

La competitività aziendale si basa anche sulle azioni di marketing e sulla comunicazione: riuscire a proporre e collocare un prodotto tra tanti altri simili, spesso dipende dalla comunicazione che si utilizza e sull'investimento che su essa l'azienda intende effettuare. Non possono esistere pubblicità e azioni di comunicazione "a costo zero" così come non si deve invece spendere inutilmente in azioni non integrate, in azioni "spot" e non coordinate sulla base di un obiettivo preciso.

Gli aspetti da tenere presente sono sicuramente il tipo di linguaggio da utilizzare e l'immagine dell'azienda/prodotto da adottare. Nel campo agroalimentare è importante non confondere o dissuadere indirettamente il potenziale consumatore con tecnicismi estremi e linguaggi lontani dalla realtà e dagli obiettivi da raggiungere. Un prodotto da consumare va proposto agen-

do sull'emozionalità ed evidenziando caratteristiche dello stesso che diano fiducia estrema oltre che quel "plus" rispetto ad altri prodotti. La genuinità, la tradizione, il legame col territorio, elementi che evocano il mondo rurale, la garanzia di sicurezza ed igiene così come la rintracciabilità di prodotto, alcune certificazioni (ISO, biologico, ecc.), i marchi di qualità (IGP, DOP, STG, IGT, DOC) o di identità (De.C.O., Presidio Slow Food, ecc.) sicuramente costituiscono fattori di "appeal" importanti.

La costruzione dell'immagine è un'altra fase delicata. Essa riguarda sia il produttore (ovvero l'azienda) che il prodotto da promuovere. Spesso un'immagine costruita negli anni, in brevissimo tempo può essere distrutta da scelte sbagliate. Oggi l'immagine delle aziende viene spesso supportata direttamente dall'immagine del produttore che direttamente "interloquisce" con il suo potenziale cliente e diventa testimonial di se stesso. La buona immagine si costruisce anche affiancando la missione dell'azienda a tematiche di interesse sociale e collettivo, tramite sponsorizzazione, partecipazione o realizzazione di eventi a carattere ambientale, culturale, sportivo, socio-assistenziale, ecc.

I metodi per comunicare sono molteplici: l'azienda comunica se stessa ed il suo prodotto con forme pubblicitarie pure o con mezzi di comunicazione che sono ben altra cosa e che riguardano, come precedentemente indicato l'azienda con le sue finalità, la sua storia, i suoi valori, il rapporto col territorio, ecc. Il "comunicatore aziendale" deve pertanto essere una sorta di "agente di sviluppo" che diventa l'interfaccia attiva e produttiva tra l'azienda ed il mondo esterno. Mezzi e strumenti di comunicazione sono quelli inerenti le azioni svolte dall'addetto stampa-comunicatore che prepara e gestisce il progetto di comunicazione. Premesso che la comunicazione



si concretizza su livelli di tipo specialistico (partecipazione e fiere tematiche, pubblicazioni su riviste specializzate e di settore o economiche a carattere locale-regionale, nazionale o internazionale) o di tipo istituzionale (rivolta al sistema dell'informazione o al sistema della comunità agroalimentare in genere) occorre rammentare che gli obiettivi del Piano di Comunicazione devono essere: incrementare la visibilità dell'azienda sulla stampa e sui media generalisti; qualificare la presenza dell'azienda sulla stampa e sui media specializzati, progettare eventi capaci di comunicare e valorizzare l'azienda o i suoi prodotti; programmare la presenza aziendale a manifestazioni, fiere, degustazioni; inserire il marchio aziendale in circuiti comunicazionali per aumentarne il valore aggiunto immateriale (sponsorizzazioni, testimonial di eventi culturali, ecc.); valorizzazione dei prodotti tramite l'informazione sugli stessi e la loro allocazione in contesti di fruibilità culturale che ne aumentino l'immagine e ne incrementino il valore aggiunto immateriale.

I "prodotti" del comunicatore, ovvero il comunicato stampa così come la conferenza stampa, la costituzione dell'ufficio stampa per l'evento mirato, le varie iniziative promozionali in termini di pubblicità, la partecipazione ad eventi e fiere, l'organizzazione di degustazioni presso i punti vendita, gli eventi aziendali, ecc, devono tenere sempre conto oltre che della comunicazione esterna e del rapporto col territorio anche della comunicazione interna all'azienda: il personale deve essere sempre conscio di ciò che accade e se possibile deve essere coinvolto in prima persona al fine di accentuarne "il senso di appartenenza e la condivisione degli obiettivi".

Gli ultimi tre elementi-strumenti nell'ambito dell'attuazione del piano di comunicazione sono costituiti dalla funzione di

pubbliche relazioni (PR), dalla realizzazione di un efficiente sito web (e adesione a WEB TV tematiche) e dall'investimento pubblicitario. Le PR aziendali nell'ambito di eventi, iniziative promozionali e simili, costituiscono il biglietto da visita dell'azienda soprattutto nei confronti delle istituzioni oltre che dei media. Il sito web oggi diventa fondamentale ma anche funzionale: devono essere professionali e non lasciati al caso, costantemente aggiornati, semplici ed immediati nell'utilizzo delle informazioni opportunamente organizzate. Siti che oggi oltre ad avere funzione comunicativa possono offrire veri e propri servizi: forniscono informazioni sul settore o comparto specifico, consentono la possibilità di acquisto on-line o il collegamento al sistema di rintracciabilità di prodotto e di filiera (dalla tavola al campo), il collegamento ai recenti QR code (Quick response code). Il tutto integrato con la consultazione tramite telefono cellulare o a links di web TV tematiche. Infine, la programmazione dell'investimento pubblicitario è il corollario al piano di comunicazione; esso va inteso come vero e proprio Fattore della produzione, come percentuale del fatturato da individuare e rendere disponibile per il Piano pubblicitario all'interno del Piano di comunicazione. Un piano pubblicitario organico di qualità, che riguardi i vari media e sponsorizzazioni mirate con obiettivi precisi.

### **Alcuni "case histories"**

La sintesi di alcuni casi pratici realizzati e in corso di realizzazione in Calabria, consente di evidenziare i risultati ottenuti da una corretta gestione della comunicazione di impresa.

### **Armacia, il vino dei terrazzamenti**

La Costa Viola è l'area terrazzata che in provincia di Reggio Calabria si estende per



più di 20 km di costa tra Villa San Giovanni, Scilla, Bagnara Calabria, Seminara fino a Palmi. Come le Cinque Terre liguri ed altre aree ove si pratica la viticoltura estrema o di forte pendenza (così come definita dal CERVIM di Aosta) è caratterizzata dalla viticoltura "eroica" per le condizioni proibitive dovute all'orografia. Un'area a rischio idrogeologico, dalla forte valenza ambientale e da valorizzare tramite il recupero dei vigneti terrazzati. Nel 1986 una Legge Regionale (L. R. 34/86) inaugurò un proliferare di attività ed iniziative volte al recupero dei vigneti a scopi ambientali. Più tardi, nel 2004 una specifica misura agro ambientale del PSR ("Recupero del paesaggio rurale della Costa Viola" riguardante la manutenzione dei muretti a secco) insieme a tante iniziative di "sviluppo dal basso", stimolò i piccoli produttori della zona a fare cooperazione per la salvaguardia del territorio e della tradizione vitivinicola dell'area: nasce così la cooperativa agricola Enopolis Costa Viola e nel 2006 la prima produzione di "Armacia, il vino dei terrazzamenti" (IGT Costa Viola Rosso). Solo 1.500 bottiglie numerate che grazie ad un piano di comunicazione intenso ed efficace ha consentito e consente ancora oggi la produzione e la commercializzazione di un prodotto di nicchia apprezzato e ricercato (solo 5.000 bottiglie all'anno). La comunicazione si basa su slogan specifici ed efficaci: il "vino che aiuta l'ambiente", il vino emblema della Costa Viola, il vino della tradizione, il vino che salva le "armacie" (i muri a secco secolari dell'area), il vino della Ecostrada del vino e dei sapori della Costa Viola. Proprio perché oggetto di studio e di grande interesse ambientale, la comunicazione ha riguardato la stampa locale, regionale e nazionale generalista e specializzata; l'immagine del vino legato al territorio tipico è stata comunicata tramite strumenti "istituzionali" ed a bassis-

simo costo (comunicati stampa, convegni, degustazioni guidate, partecipazione ad eventi) in quanto il prodotto e la sua storia sono stati "lanciati" quasi spontaneamente da trasmissioni regionali, nazionali e tematiche satellitari, da pubblicazioni tecniche e scientifiche anche universitarie; l'iniziativa è stata intesa come "best practice" di valorizzazione integrata del territorio e viene considerata quale esempio da imitare presso convegni, iniziative ed eventi anche internazionali. La fase iniziale di "naming" e di studio grafico dell'etichetta si sono basate proprio sulla riconoscibilità e sulla caratteristica del territorio: il muro a secco in sfondo ed il nome che in dialetto significa "muro a secco". La comunicazione inoltre è servita a trasformare alcuni punti di debolezza in punti di forza. Le quantità limitate di prodotto nonostante la richiesta crescente: prodotto di nicchia, proveniente solo da alcuni terrazzamenti selezionati e con varietà autoctone specifiche. Vino che non è uguale ogni anno a causa della variazione degli uvaggi: è garanzia di scelta solo delle uve migliori ed è un vino da collezione perché cambia ogni anno, per cui se ne acquista più di una bottiglia. Grazie ad "Armacia" che ha fatto da apripista soprattutto nell'immaginario collettivo come "vino della Costa Viola", le altre tre case vinicole che producono IGT Costa Viola hanno incrementato sensibilmente le vendite. Oggi "Armacia", in quanto marchio affermato dell'area e di proprietà della cooperativa di piccoli produttori, per scelta di marketing e grazie ad un accordo commerciale ed "etico", viene distribuita dalla casa vinicola Criserà di Reggio Calabria che ne ha curato sin dall'inizio la vinificazione. ([www.costaviola.com](http://www.costaviola.com); [www.cervim.it](http://www.cervim.it); [www.viniestremi.it](http://www.viniestremi.it); su Google: Armacia)



### **Le "Prugne di Terranova" De.C.O.**

Terranova Sappo Minulio (RC) è un piccolo comune della Piana di Gioia Tauro. Poco più di 500 abitanti, una amministrazione giovane guidata da un sindaco tra i più giovani d'Italia ed un prodotto caratteristico, conosciuto ma non opportunamente valorizzato fino al 2007: "i prùna di frati". La prugna locale, cosiddetta perché introdotta nel '500 dai monaci benedettini, si produce nei mesi di luglio e agosto e veniva commercializzata in maniera disaggregata da qualche commerciante del capoluogo che la acquistava presso il territorio di Terranova, ove questa prugna particolare cresce rigogliosa. Verde fino a maturazione, con riflessi viola ed oro, di forma ovoidale e dolcissima, si caratterizza anche per la presenza di pruina e per il seme a doppia punta che si stacca facilmente. A partire da dicembre 2008 un progetto di valorizzazione integrato sostenuto dall'amministrazione comunale ha consentito di rendere questo prodotto l'emblema del comune: Terranova S.M. è divenuta la "città delle prugne". Il progetto integrato basato sulla Denominazione Comunale di Origine e che ha visto coinvolti anche enti di ricerca per la caratterizzazione del frutto e dei suoi derivati nonché per la stesura del disciplinare di produzione, è stato supportato da una campagna di comunicazione efficace basata sulla stampa locale e quella specialistica, sull'intervento periodico delle Tv locali e regionali oltre che sulla partecipazione ad iniziative di promozione varie nazionali e locali tra cui l'atteso evento comunale annuale che attrae centinaia di persone. Grazie a "Città dei Sapori" la confettura è stata esportata anche in Svezia. Tale occasione ha determinato grande visibilità interna ed estera al prodotto ed al suo territorio di origine che oggi richiama ancora più turisti anche perché viene identificato col suo "prodotto

principe". Dunque un progetto di sviluppo imprenditoriale reale e di marketing territoriale insieme che ha visto sin da subito la costituzione della cooperativa agricola "Terranova" la quale aggrega l'offerta e commercializza il prodotto fresco e trasformato: in meno di tre anni si è arrivati alla commercializzazione della prugna a marchio De.C.O. in cestelli personalizzati da 1 kg e ½ kg, della sua confettura e delle prugne secche presso punti vendita selezionati in Calabria ed in altre regioni. Da poco inoltre è iniziata la sperimentazione per l'utilizzo delle bucce (ricche di antiossidanti) per l'ottenimento di cosmetici. ([www.prugnediterranova.it](http://www.prugnediterranova.it))

### **La triade di oli dagli oliveti secolari**

L'azienda agricola Carbone, attiva dagli anni '50, produce olio extravergine di oliva di grande qualità su più di 50 ha in Laureana di Borrello (RC), nella Piana di Gioia Tauro nota per i maestosi olivi secolari del cosiddetto bosco degli ulivi: circa 40.000 ettari di piante alte anche più di 20 metri. L'olio viene imbottigliato presso la cooperativa sociale ed è un blend di cultivar caratteristiche della zona: c.da Piani Marzano (da cui prendeva il nome l'olio prodotto) dove si trova il centro aziendale con antichi fabbricati settecenteschi. La volontà di rinnovare l'azienda paterna con interventi strutturali e di innovare il prodotto con l'adozione di tecnologie d'avanguardia, porta i giovani fratelli Carbone anche ad adottare un piano di marketing ed un piano di comunicazione che si basano su una nuova mission: valorizzare le diverse cultivar per ottenere diversi tipi di olio di livello superiore da commercializzare presso punti vendita specializzati ed il web nonché da promuovere tramite eventi e comunicazione mirata; comunicazione che si fonderà sulla particolarità del prodotto stesso e sulla "headline" generale



che richiama la tradizione di famiglia: "La qualità dell'olio ... conservata nel tempo". Considerata la presenza di diverse cv. di olivo di cui una molto particolare, la fase del "naming" è stata connessa strettamente ai tre prodotti che vengono a realizzarsi sulla base di blends precisi. "Laureanum" è l'olio extravergine di oliva biologico e monocoltivar ottenuto dalla cv. Nocellara. "Ter" è l'olio extravergine di oliva biologico costituito da tre (da cui "Ter") varietà: l'Ottobratica, la Ciciarello e la Tombarello. Infine "Coraneiki" un olio derivante dalla omonima varietà greca a maturazione tardiva e dalle buone prospettive commerciali anche perchè unica in Calabria. Gli slogan legati alle tre produzioni sono i punti di forza della comunicazione aziendale: "LAUREANUM - L'eccellenza del monocoltivar con la varietà di Nocellara coltivata sui pianori di Laureana di Borrello"; "TER - le tradizionali varietà autoctone della Piana reggina: Ottobratica, Tombarello, Ciciarello"; "CORANEIKI - il ritorno alla Magna Grecia: l'olio del futuro dalle olive del passato". Essendo quest'ultima una produzione limitata in termini di quantità ma ricca di "appeal" legato alla valenza storica e territoriale, si ipotizza l'utilizzo di un packaging particolare e ad alto valore aggiunto immateriale. In tutti e tre i casi, viene considerata nell'ambito dell'etichetta, una funzione di servizio con valenza anche comunicativa ed innovativa per il tipo di prodotto: il codice per la rintracciabilità di prodotto da consultare on-line (che verrà certificata ISO 22005: 2009) ed il QR code bidimensionale.

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

## Bibliografia

Istituzioni del mercato dei prodotti agricoli - Vito Saccomanno - 1991 - REDA

I fondamenti della comunicazione - Federico Spantigati - 2001 - Franco Angeli editore

Gustovagando in provincia di Reggio Calabria - Rosario Previtiera - 2004 - Edimedia

La comunicazione nel food & beverage - Fabio Piccoli - 2005 - AGRA

La rete delle eccellenze calabresi - AA. VV. - 2008 - Piero Muscari Comunicazione

"ORIGINE" - Rivista bimestrale - Articoli vari - Rosario Previtiera - 2009/2010 - Ed. L'informatore agrario

Calabria, un viaggio a cinque sensi - Supplemento a il Quotidiano della Calabria - Agosto 2010

## Sitografia

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

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

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

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

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

[www.costaviola.com](http://www.costaviola.com)

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



## LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

**Mariateresa Cascino**

*Specialista in Marketing e Comunicazione Pubblica*

### Abstract

La presente unità didattica ha l'obiettivo di fornire ai responsabili marketing e comunicazione delle aziende agricole e agroalimentari, competenze per la gestione della comunicazione integrata d'impresa, ambito strategico di ogni azienda e organizzazione che mira a sviluppare la competitività sul mercato, a consolidare la propria immagine e a ricercare consenso presso il proprio pubblico di riferimento.

Il percorso formativo illustrerà l'analisi dell'ambiente per la determinazione del posizionamento sul mercato di riferimento, i bisogni e gli obiettivi di comunicazione, la segmentazione del mercato, le relazioni esterne e interne, le consumer relations, la comunicazione on line, la comunicazione pubblicitaria e la valutazione dei risultati. Un approfondimento speciale sarà rivolto all'ufficio stampa e alle media relations, alle attività di supporto al marketing, all'organizzazione di eventi legati al mercato

- L'analisi dell'ambiente
- I bisogni di comunicazione
- Gli obiettivi
- L'individuazione dei target
- La selezione dei mezzi e dei messaggi
- L'attività di controllo e valutazione dei risultati

### Relazione

#### **Analisi dell'ambiente esterno**

Il percorso formativo prevede l'insegnamento di alcuni dei fondamenti di marketing, in particolare con riferimenti

all'impresa agricola: tra questi, l'esplorazione e l'analisi dell'ambiente esterno di marketing; gli effetti dei fattori competitivi, economici e politici sulle strategie di marketing. Relativamente alle analisi del **micro e del macroambiente** di marketing, l'attenzione si soffermerà sul concetto di: analisi; macroambiente; microambiente; ambiente interno; macroambiente demografico; macroambiente politico-istituzionale; macroambiente tecnologico; macroambiente economico; macroambiente socio-culturale).

L'unità didattica prevede anche il trasferimento di strumenti operativi per affrontare l'analisi della **concorrenza**, in particolare si analizzeranno i concetti di: concorrenza; concorrenza diretta; concorrenza allargata. L'unità sull'analisi dell'ambiente, sarà propedeutica per capire le fasi della segmentazione del mercato: dalla combinazione dell'analisi dell'ambiente esterno ed interno, si proseguirà all'analisi SWOT da cui deriva la definizione dei punti di forza e di debolezza e la valutazione su opportunità e minacce. Inoltre, verranno fornite informazioni sui passaggi dall'analisi del microambiente, da cui deriva l'analisi del mercato, da cui deriva la **segmentazione**. Il percorso formativo prevede l'insegnamento delle strategie di **posizionamento** sul mercato basate sui criteri: esigenze di mercato; del cliente; comportamento della concorrenza (marketing strategico).

#### **I bisogni di comunicazione**

Per l'identificazione dei bisogni di comunicazione e degli obiettivi di comunicazione, il percorso formativo prevede il trasferimento di concetti base relativi all'attività di comunicazione, per comprendere l'intero processo di comunicazione di un'organizzazione: tra questi verranno insegnati gli assiomi della comunicazione; l'analisi



dei bisogni e la definizione degli obiettivi di comunicazione; i suoi elementi fondamentali; il processo di comunicazione all'interno delle imprese.

Il percorso formativo prevede di approfondire alcuni aspetti legati all'Audit dei bisogni di comunicazione.

### **Gli obiettivi di comunicazione**

Per iniziare il processo di comunicazione, ai partecipanti verranno poste delle domande utili per rispondere ed identificare gli obiettivi specifici di comunicazione che l'impresa deve raggiungere: cosa voglio ottenere? quale comportamento voglio che il destinatario della mia comunicazione adotti? in che modo voglio influenzarlo? Dopo la definizione degli obiettivi di comunicazione, sarà indispensabile dotare i partecipanti di alcuni strumenti idonei ad individuare i destinatari della comunicazione. Oltre alla definizione degli obiettivi di comunicazione, per l'azienda agroalimentare sarà opportuno definire anche gli obiettivi promozionali, e quindi l'utilizzo di strumenti utili per creare consapevolezza, stimolare la domanda, indurre alla prova del prodotto, mantenere i clienti fedeli, facilitare il rapporto con i distributori, combattere le attività promozionali della concorrenza.

### **L'individuazione dei target**

L'identificazione del target sarà illustrata facendo riferimento alla scelta del mercato in cui opera l'impresa. Con la segmentazione si definirà il mercato dal punto di vista dell'acquirente e non da quello del produttore e seguirà la suddivisione in micro e macro segmentazione. In particolare, per le aziende del comparto agricolo, la segmentazione farà riferimento al modello di acquisto degli acquirenti inseriti nel segmento Business to business, e degli acquirenti inseriti nel segmento Business to

consumer. Altri tipi di segmentazione da illustrare, faranno riferimento alla dimensione geografica, a quella demografica, a quella psicografica e a quella comportamentale. L'individuazione delle opportunità scelte dai diversi segmenti consentirà di comprendere come scegliere tre tre possibili strategie di marketing: indifferenziata, differenziata concentrata.

### **La selezione dei mezzi e dei messaggi**

Il percorso prevede l'approfondimento di unità didattiche relative agli strumenti del Marketing Communications e del Communication Mix, utilizzati dalle imprese per comunicare con il proprio pubblico di riferimento. Tra queste, per il Marketing Communications, verranno analizzate le varie tipologie di comunicazione; pubblicità, le relazioni con i media, le promozioni di prodotto, le fiere e i convegni, le sponsorizzazioni, gli strumenti online. Relativamente al Communication Mix, si chiariranno quali sono gli obiettivi della Pubblicità, delle Promozioni, del Personale di Vendita, delle Pubbliche relazioni, e i relativi mezzi utilizzati.

Oltre alla selezione dei mezzi, per la costruzione dei messaggi pubblicitari, verranno fornite informazioni sulle caratteristiche dei mezzi di comunicazione scritta: ruolo, identità e immagine, forma, contenuto e destinatari degli scritti, efficacia e sintesi degli scritti e sugli elementi che costituiscono i messaggi pubblicitari, tra cui l'**head-line**, il **visual**, il **body copy**, il **pay off** e il **pack-shot**.

Tra le varie discipline della comunicazione, particolare attenzione verrà data anche alle Relazioni Pubbliche: il percorso formativo farà leva sulla specificità delle RP nella comunicazione d'impresa; Strategia di conoscenza, fiducia e simpatia - L'attività sul posizionamento e sull'immagine di gruppo, di marca, di prodotto - I pubblici



di riferimento e gli strumenti d'approccio. Tra le attività promozionali, si analizzeranno diverse tecniche di promozioni al trade, al consumer e alla forza vendita.

Nello scenario in continua evoluzione emerge quotidianamente l'utilizzo di forme innovative di marketing e comunicazione, tra queste, particolare importanza rivestono gli strumenti di seduzione delle RP e i nuovi percorsi di seduzione del **marketing polisensoriale** e del **guerrilla marketing**. Il percorso formativo si concentrerà su alcuni di questi aspetti e inoltre sull'unità relazioni con la stampa: l'ufficio stampa come strumento di comunicazione di prodotto ed istituzionale, la redazione di comunicati stampa, la cartella stampa e la conferenza stampa l'organizzazione interna di un ufficio stampa: le fonti di informazione, la rassegna stampa, l'archivio, ecc.

Nel percorso formativo saranno affrontate anche le fasi di passaggio per l'impostazione di una "Social Media Strategy", per cogliere anche le opportunità offerte dall'utilizzo dei social media e del marketing non convenzionale.

### **Il controllo dei risultati**

La parte conclusiva del percorso formativo sarà relativa all'analisi e al controllo dei risultati e agli strumenti utilizzati per misurare l'efficacia dell'azione di comunicazione e di promozione.

### **Bibliografia**

Marketing Management, Philip Kotler - Pearson Education Italia 2007.

Materiale didattico elaborato dal docente: slideshare.net

Le regole del Gioco, B.Brochard & J Landrevie, Ed. Lupetti, 1987

La pubblicità: sempre meglio che lavorare, Cottardo Gianni, Ed. Alkalea, 2001

### **Sitografia**

slideshare.com

gpstudios.it

wikipedia.it

unibocconi.it

almafood.unibo.it



## LA QUALITA' E LA SICUREZZA DEGLI ALIMENTI

**Michele Faccia**

*Docente incaricato Scienze e Tecnologie Alimentari - Dipartimento di Biologia e Chimica Agro-Forestale e Ambientale Università degli Studi di Bari*

### Abstract

L'evoluzione dei consumi e dei costumi della società occidentale nell'ultimo cinquantennio è stata tumultuosa, ed ha inevitabilmente comportato profondi cambiamenti delle abitudini alimentari. Dal concetto di quantità si è passati a quello di qualità, aspetto inizialmente piuttosto confuso, sfumato, mal definito e per questo estremamente soggettivo, ed identificato per lo più come cura nel processo di produzione, prezzo elevato, qualità sensoriale: aspetti essenzialmente "edonistici". Nel volgere degli ultimi vent'anni, gli approfondimenti ottenuti dalla ricerca, anche grazie allo sviluppo imponente della Scienza e Tecnologia degli Alimenti, hanno consentito di chiarire e codificare con rigore scientifico il concetto di qualità, passando da quello semplice, soggettivo ed empiricamente edonistico a quello di qualità "oggettivata e dimostrata". Oggi la qualità si poggia su procedure certificate universali, sia per quanto riguarda l'accezione generale sia per quanto riguarda gli aspetti specifici. E' stata, inoltre, finalmente fatta una distinzione tra qualità e salubrità: il legislatore ha infatti reso la sicurezza alimentare un prerequisito della qualità, regolamentandola in modo rigoroso e sottraendola a logiche di mercato. Oggi un alimento per esistere deve essere sicuro. I restanti aspetti della qualità sono stati giustamente lasciati alla libertà d'impresa, regolamentando solo i prodotti tipici

in quanto espressione di territori (e culture) peculiari della Comunità Europea. Il futuro vedrà sempre più emergere gli aspetti "salutistici" della qualità degli alimenti e continuerà a creare e diffondere sistemi di certificazione specifici; sotto l'aspetto della sicurezza, oltre alla fortificazione dei metodi di prevenzione e di controllo del rischio igienico, nuovi scenari si sono aperti nei confronti della microflora alterante e potenzialmente patogena: la normativa è in fermento, e porterà, probabilmente ad una nuova area di lavoro, intermedia ed interdisciplinare, tra sicurezza e qualità.

### Introduzione

"Siamo quello che mangiamo". E' una massima sempre più ricorrente e, fortunatamente e finalmente, non solo negli ambienti degli addetti ai lavori: l'attenzione alle scelte alimentari è ormai patrimonio di tutti, quanto meno a livello concettuale. Sebbene non sempre, poi, il consumatore voglia (o più spesso possa) trasformare questo concetto in comportamento concreto, ovvero in atto di acquisto critico e consapevole, a chi non è successo di porsi domande del tipo: "Ma cosa ci sarà dentro questa confezione? Dove viene prodotta? Contiene additivi chimici? E' un prodotto fresco? Quando scade? Vale il prezzo di vendita?". Sono domande che rispondono all'esigenza di nutrirsi, per quanto possibile, correttamente, e di avere un ruolo attivo nelle proprie scelte alimentari, al di là della mera valutazione economica. Sono domande sulla QUALITA' di quell'alimento. La qualità di un alimento è soggettiva, si è sempre detto, ed è tutt'altro che semplice definirla. Il rilevante compito di studiare e diffondere la cultura della qualità è stato assolto dall'Organizzazione Internazionale per le Standardizzazioni ISO che, già dal 1987, aveva adottato in tema di certificazione di un sistema di qualità, le norme





conosciute con il nome ISO 29000, aggiornate nel 1994 con il nome ISO 9000, fino alle recenti versioni del 2000, del 2005 e del Novembre 2008. Sulla scorta di queste conoscenze, la "politica alimentare" della Unione Europea, che data ormai oltre un ventennio, ha creato dei punti fermi su questo spinoso argomento. Vi sono infatti dei "requisiti minimi" di qualità sui quali non vi sono più ambiti discrezionali e, per altri requisiti, vi sono quanto meno "linee interpretative" o procedure attuative codificate che restringono i margini di valutazione personale: gran parte del percorso verso la "oggettivizzazione" della qualità degli alimenti è dunque stato fatto.

### I requisiti minimi o "cogenti"

La "storica" definizione ISO del concetto di qualità recita: " La qualità è l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche del prodotto che gli conferisce l'attitudine a soddisfare i bisogni espressi o impliciti dei clienti" **(1)**. Considerata la vastità e la varietà delle attese possibili (gusto, aspetto, proprietà nutrizionali, contenuto in servizio, conservabilità, salubrità, tradizionalità, etc.), da sempre oggetto della libera concorrenza e delle trattativa tra produttore e consumatore, e considerata la necessità di intervenire regolamentando in qualche modo il settore, il legislatore ha operato una distinzione. Alcuni aspetti, di "pubblica utilità" sono stati sottratti al libero mercato, poiché implicavano aspetti etici non derogabili: tali aspetti sono la SICUREZZA e l'INFORMAZIONE. Dunque la salubrità e la comunicazione delle caratteristiche dei prodotti alimentari non sono più considerati tra gli aspetti della qualità, bensì PREREQUISITI fondamentali della qualità. Essi sono studiati e gestiti in Europa dall'EFSA (European Food Safety Authority) **(2)**. La sicurezza. "L'era moderna" della sicurezza alimentare è cominciata

con l'emanazione della direttiva CEE 93/43 **(3)**, recepita nell'ordinamento italiano con il D.Lgs 155/97, che introdusse l'obbligo dell'autocontrollo aziendale attraverso il metodo HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). I controlli fino ad allora effettuati a valle del processo produttivo, con analisi sulla salubrità soltanto del prodotto finito, pronto per la vendita al consumatore, con il sistema HACCP vengono effettuati a monte, valutando in ogni fase della produzione i possibili rischi che possono influenzare la sicurezza degli alimenti ed attuando misure preventive. Questo approccio è stata la risposta alle emergenze alimentari che non di rado si sono presentate e, ancora oggi, si presentano: dal vino al metanolo ai più recenti casi del pollo alla diossina, della mucca pazza, fino al controverso caso della mozzarella blu. Oggi il principio HACCP continua ad essere il cardine della sicurezza alimentare: il "pacchetto igiene" in vigore dal 2006 **(4)** lo ha infatti confermato e lo ha esteso anche alle aziende che hanno a che fare con i mangimi per gli animali destinati alla produzione di alimenti (produzione delle materie prime, miscele, additivi, vendita, somministrazione). Il pacchetto igiene è dunque il riferimento legislativo attualmente in vigore sull'argomento: con esso si è pervenuti ad una importante armonizzazione della normativa igienica dei diversi Stati dell'Unione e risulta composto da un regolamento generale (178/2002) e da una serie di misure specifiche (Reg. 852, 853, 854 ed 882/ 2004; 2073/2005). L'informazione. Il diritto del consumatore di conoscere, di avere informazioni su quel che mangia, coincide con l'obbligo dell'etichettatura da parte dei produttori di alimenti. I prodotti alimentari, preimballati e non, devono rispettare norme armonizzate obbligatorie per quanto riguarda l'etichettatura e la pubblicità. Fra i dati



obbligatori dei preimballati, che devono figurare sull'etichetta, si trovano ad esempio la denominazione di vendita, l'elenco e la quantità degli ingredienti, i possibili allergeni (prodotti che possono provocare allergie), la durata minima del prodotto e le condizioni di conservazione. Altre informazioni obbligatorie riguardano i marchi comunitari, qualora il produttore sia inserito all'interno di tali sistemi di produzione. Tali marchi (DOP, IGP, STG, Biologico, etc.), tuttavia, non rientrano direttamente nell'ambito della sicurezza alimentare bensì della "qualità agroalimentare regolamentata" (5, 6, 7). Per quanto riguarda la comunicazione (pubblicità), vi è l'obbligo di non impiegare messaggi non veritieri o addirittura ingannevoli: l'Autorità Garante per la Concorrenza è l'organismo preposto alla vigilanza ed all'eventuale intervento sanzionatorio. L'ultimo aspetto innovativo sull'informazione alimentare, introdotto con il pacchetto igiene e in particolare con il citato regolamento 178/2002 del 28 gennaio 2002, è la messa in atto della rintracciabilità. Il regolamento infatti indica che gli operatori europei del settore alimentare e dei mangimi devono disporre di sistemi e procedure per individuare sia la fonte di approvvigionamento delle materie prime, sia le imprese alle quali hanno fornito i propri prodotti; le informazioni al riguardo dovranno essere a disposizione delle autorità competenti che le richiedano. L'applicazione aziendale della rintracciabilità deve consentire, in caso di emergenza, il richiamo immediato dal mercato di tutti i lotti di produzione eventualmente a rischio, secondo il principio comunitario di precauzione (8).

### 3. Requisiti "volontari" di qualità.

Gli attributi di qualità che possono essere offerti "volontariamente" al consumatore sono numerosi; in passato essi erano co-

municati dal produttore ed eventualmente "premiati" dal mercato sulla base dell'abilità del venditore e della "percepibilità" dell'attributo stesso da parte dei clienti. Oggi, qualsiasi sia l'attributo di qualità da conferire al prodotto, deve essere gestito secondo sistemi codificati e certificati: la Certificazione risponde alla crescente richiesta di credibilità da parte di clienti e di consumatori. La qualità alimentare non cogente è indirizzata secondo due direttrici principali: quella di prodotto e quella di processo. Si tratta di procedure di certificazione che garantiscono particolari proprietà nutrizionali e/o sensoriali, aspetti compositivi specifici eventualmente correlati con aspetti etici, oppure processi di lavorazione effettuati secondo procedure tradizionali, rispettose dell'ambiente o, ancora, con implicazioni etiche. In questo ambito, fondamentale è la presenza dell'"Ente accreditante", organismo riconosciuto a livello comunitario che si fa garante dell'ottenimento e del mantenimento della certificazione. Un aspetto particolare della qualità riguarda la "tipicità": con questo termine si intende la presenza, all'interno di un prodotto alimentare, di caratteristiche peculiari riconducibili con certezza e su base scientifica ad un determinato territorio. Una efficace definizione della tipicità in ambito alimentare è stata adottata da Rubino e Morand-Fehr: ".....la nozione di prodotto tipico combina le caratteristiche intrinseche del prodotto alla sua localizzazione e, soprattutto, alle sue origini, geografiche e storiche. ....si tratta, dunque, di prodotti realizzati in aree particolari e con caratteristiche particolari" (9). La "qualità tipica" può certificata sia a livello volontario (Consorzi o Associazioni Territoriali che, ad esempio, garantiscono e certificano metodi di lavorazione tradizionali ed origini di materie prime), sia a livello "regolamentato" (i già citati marchi



di origine protetta comunitari).

#### 4. Scenari futuri.

Il mondo dell'agroalimentare è in potente fermento: troppi, e concomitanti, sono stati gli episodi di adulterazione (mozzarella di bufala con latte vaccino), contraffazione (prodotti realizzati da semilavorati congelati venduti come freschi), falso Made in Italy (prosciutti, formaggi, olio d'oliva, etc. a marchio nazionale, realizzati in realtà da materie prime importate) ed alterazioni (colorazioni anomale su prodotti caseari). Queste emergenze, insieme alla crisi economica, hanno esasperato produttori, trasformatori e consumatori (spesso per ragione differenti e talora opposte) ed hanno posto le basi per ulteriori studi ed auspicabili aggiornamenti normativi. Le problematiche sul tappeto sono diverse ed esigono risposte rapide. Tra queste citiamo la gestione e la regolamentazione della microflora alterante (non o solo occasionalmente patogena), che si pone al momento in una sorta di "territorio di nessuno", l'indicazione in etichetta dell'origine geografica della materia prima, oggi obbligatoria solo per alcune tipologie di prodotto ed, ultimo ma non ultimo, una ulteriore pronuncia EFSA sui claims nutrizionali, con particolare riguardo agli alimenti con microrganismi probiotici.

#### Bibliografia

<http://www3.eventi.unicas.it/Competitivita-del-settore-lapideo/Parte-II-il-Sistema-Qualita/1-IL-CONCETTO-DI-QUALITA/1.1-Definizione-di-qualita>

<http://www.efsa.europa.eu/it/>

[http://www.interfred.it/Aziende/Legislazione/Direttiva\\_93\\_43\\_CEE.pdf](http://www.interfred.it/Aziende/Legislazione/Direttiva_93_43_CEE.pdf)

<http://www.europass.parma.it/page.asp?IDCategoria=1117&IDSezione=7855>

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/consumers/product\\_labelling\\_and\\_packaging/l21090\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/product_labelling_and_packaging/l21090_it.htm)

[http://www.to.camcom.it/Page/t12/view\\_html?idp=12451](http://www.to.camcom.it/Page/t12/view_html?idp=12451)

<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/06114dl.htm>

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/consumers/consumer\\_safety/l32042\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/consumer_safety/l32042_it.htm)

R. Rubino, P. Morand-Fehr, C. Renieri, C. Peraza, F.M. Sarti (1999). Typical product of the small ruminant sector and the factors affecting their quality. *Small Ruminant Research* 34, 289-302.



## LA TRACCIABILITÀ COME STRUMENTO DI SICUREZZA NELLE FILIERE AGROALIMENTARI

Felice Mattia

*Ministero Politiche Agricole Alimentari e Forestali – Dipartimento dell'Ispezzione centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agroalimentari*

### Abstract

La rintracciabilità/tracciabilità nelle filiere agroalimentari rappresenta uno degli argomenti di maggior interesse del comparto, disciplinato dal Reg. CE 178/2002 che dal 1 gennaio 2005 ne impone l'applicazione in ogni singola realtà del settore e risponde all'esplicita esigenza dei consumatori di informazione e di trasparenza ed alla necessità degli organi legislativi di modellarne il rapporto tra i diversi attori, dai produttori ai consumatori, finalizzato a garantire la corretta gestione delle problematiche inerenti l'agroalimentare. Si tratta di un meccanismo in grado di reagire con prontezza ed efficacia ai problemi di sicurezza alimentare, funzionale alla gestione dei rischi e mirato a favorire la realizzabilità dei controlli.

Con l'ingresso nella Comunità Europea di nuovi paesi con sistemi economici concorrenti e l'avanzamento dei mercati asiatici caratterizzati da produzioni economicamente vantaggiose, per il nostro paese vi è stata la necessità di rivolgere maggiore attenzione a tutto ciò che determinava e condizionava la competitività del sistema produttivo. Nasceva l'esigenza di dare sempre più risalto alle produzioni del "Made in Italy", attraverso la tutela del prodotto agroalimentare e la politica delle **filiera**, a garanzia della sicurezza alimentare.

La realizzazione di un mercato comune europeo e l'attuazione del processo di li-

beralizzazione degli scambi commerciali intracomunitari, ha reso necessaria la definizione di principi e regole comuni capaci di garantire, in modo univoco, la qualità delle merci.

Lo scenario risultava così caratterizzato da una serie di requisiti cogenti, destinati a garantire la sicurezza delle produzioni alimentari rispetto ai possibili fattori di rischio per i **consumatori** ed a regolamentare gli scambi commerciali mediante l'utilizzo di parametri merceologici nonché da un corollario di disposizioni volontarie, più strettamente connesse agli aspetti gestionali e commerciali.

Il Parlamento ed il Consiglio dell'Unione Europea, alla luce dell'analisi fatta dalla Commissione con la presentazione del "Libro Verde" sullo stato della **sicurezza alimentare** nell'Unione Europea e degli impegni assunti nel Libro Bianco del 12/01/2000, hanno prodotto una revisione della legislazione comunitaria, finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- aumento del **grado di sicurezza** degli alimenti, dalla produzione alla distribuzione;
- identificazione e definizione delle **responsabilità** dei soggetti coinvolti nella sicurezza alimentare;
- **semplificazione e armonizzazione** della legislazione già in vigore.

Il Regolamento CE n. 178/02 non è solamente la principale normativa recante principi e regole a carattere orizzontale della legislazione alimentare, ma costituisce, altresì, la principale fonte legislativa ordinaria da cui derivano finalità, funzioni, organizzazione e attività dell'amministrazione del settore in esame. Esso in primo luogo mira a creare un equilibrio, condiviso da tutti i soggetti (nazionali e comunitari), tra la tutela della salute dei consumatori e gli altri interessi correlati, tra i quali, la libertà dei traffici commerciali, la politi-



ca agricola e la protezione dell'ambiente. In secondo luogo, stabilisce una disciplina integrata e comune per tutti i Paesi membri, armonizzando gradualmente le normative e le procedure amministrative nazionali. Tra queste – ad esempio – l'analisi del rischio, che si sviluppa secondo un modello comune che coinvolge autorità comunitarie, come l'EFSA, cui compete la valutazione e la comunicazione del rischio stesso, e organi nazionali cui spetta, in cooperazione con la Commissione, la gestione di esso.

La recente legislazione comunitaria individua e separa le responsabilità di tutti i soggetti coinvolti nella sicurezza alimentare esaltando, da un lato, il concetto di "filiera" e di compartecipazione di tutti gli interessati, dalla produzione fino al consumatore, dall'altro, quello dell'Autorità Sanitaria deputata al controllo ufficiale che deve verificare il rispetto, da parte degli operatori, degli obblighi loro imposti dalla legislazione alimentare, attraverso procedure di controllo, audizioni e ispezioni.

Tra i pilastri del Regolamento CE n. 178/2002, all'art. 18, figura la disposizione che prescrive la **rintracciabilità** di ogni alimento, in tutte le sue fasi di produzione, trasformazione e distribuzione.

Quattro i punti fondamentali del regolamento:

- "E' disposta in tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione la rintracciabilità degli alimenti, dei mangimi, degli animali destinati alla produzione alimentare e di qualsiasi altra sostanza destinata o atta a entrare a far parte di un alimento o di un mangime;
- Gli operatori del settore alimentare e dei mangimi devono essere in grado di individuare chi abbia fornito loro un alimento, un mangime, un animale destinato alla produzione alimentare o qualsiasi sostan-

za destinata o atta a entrare a far parte di un alimento o di un mangime. A tal fine gli operatori devono disporre di sistemi e di procedure che consentano di mettere a disposizione delle autorità competenti, che le richiedano, le informazioni al riguardo;

- Gli operatori del settore alimentare e dei mangimi devono disporre di sistemi e procedure per individuare le imprese alle quali hanno fornito i propri prodotti. Le informazioni al riguardo vengono messe a disposizione delle autorità competenti che lo richiedano;

- Gli alimenti o i mangimi che sono immessi sul mercato della Comunità o che probabilmente lo saranno devono essere adeguatamente etichettati o identificati per agevolarne la rintracciabilità, mediante documentazione o informazioni pertinenti secondo i requisiti previsti in materia da disposizioni più specifiche".

Uno degli strumenti attraverso il quale il legislatore comunitario ha inteso rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel Libro Bianco è la "rintracciabilità" definita all'art. 3, punto 15, del citato Regolamento 178/2002 come "la possibilità di ricostruire e seguire il percorso di un alimento, di un mangime, di un animale destinato alla produzione alimentare o di una sostanza destinata o atta a entrare a far parte di un alimento o di un mangime attraverso tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione" e per la quale, con gli artt. da 17 a 20, sono stabiliti obblighi e modalità generali di attuazione.

La dottrina osserva che il termine "tracciabilità", che accompagna quello di "filiera", è spesso utilizzato in modo interscambiabile con il termine "rintracciabilità", anche se entrambi manifestano due movimenti di direzione opposta lungo la filiera produttiva:



- la "**tracciabilità**" designa l'operazione di chi delinea il tragitto che è in atto, e che quindi traccia il percorso;
- la "**rintracciabilità**" indica l'operazione di ripercorrere a ritroso un tragitto già compiuto (ovvero rintraccia un punto di partenza).

Centrale nella logica del regolamento è l'indicazione che sugli operatori del settore grava la responsabilità primaria nel garantire la sicurezza dei cibi e dei mangimi. Non si tratta di principio del tutto nuovo nella legislazione alimentare, perché era implicito nella previsione, già contenuta nelle discipline sulla sicurezza generale dei prodotti, che comportava l'obbligo per i soli produttori di immettere sul mercato esclusivamente prodotti sicuri.

Nel campo alimentare il principio è stato ripreso ed espresso in termini chiari e precisi e quindi idonei ad accentuare gli obblighi degli operatori, espressamente chiamati non soltanto a garantire che nelle imprese controllate gli alimenti o i mangimi fossero coerenti con le disposizioni della legislazione alimentare inerenti alle loro attività, in tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione, ma anche a verificare che le normative vigenti venissero rispettate.

L'accentuazione degli obblighi gravanti sugli operatori è data anche dal divieto, previsto dagli artt. 14 e 15 del Regolamento 178/2002, di immettere sul mercato rispettivamente alimenti e mangimi a rischio. La direttiva 92/59 CEE, poi sostituita da quella 2001/95 CE, vietava di immettere sul mercato prodotti non sicuri, intendendo per "prodotto sicuro" quello che, in condizioni d'uso normale o ragionevolmente prevedibile, non presentasse alcun rischio oppure ne presentasse di minimi, compatibili con l'impiego del prodot-

to e considerati accettabili nell'osservanza di un livello elevato di tutela della salute e della sicurezza delle persone, in funzione essenzialmente degli elementi elencati nell'art. 2, lett. b, della predetta direttiva 92/59 CEE. Si aggiungeva poi che la possibilità di pervenire a un livello di sicurezza superiore o di procurarsi altri prodotti che presentassero un rischio minore non costituiva un motivo sufficiente per considerare un prodotto come non "sicuro" o "pericoloso".

Il regolamento 178/2002 definisce la nozione di rischio come funzione della probabilità e della gravità di un effetto nocivo per la salute, conseguente alla presenza di un pericolo e, dunque, in termini oggettivi, indica che gli alimenti e i mangimi sono considerati a rischio rispettivamente quando sono dannosi per la salute o inadatti per il consumo umano.

In conclusione la **qualità** e la **sicurezza** degli alimenti dipendono dagli sforzi di tutte le persone coinvolte nella complessa catena della produzione agroalimentare, dalla lavorazione, al trasporto, alla preparazione, alla conservazione e al consumo. In base alla definizione sintetica dell'Unione Europea (UE) e dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), la sicurezza alimentare è una responsabilità condivisa "dal campo alla tavola".



## Bibliografia

### Riferimenti normativi

- Regio Decreto n. 1265 del 27 luglio 1934
- Legge Ordinaria n. 283 del 30 aprile 1962
- Decreto del Presidente della Repubblica n. 327 del 26 marzo 1980
- Decreto Legislativo n. 115 del 17 marzo 1995
- Decreto Ministeriale n°185 del 16 ottobre 1998
- Decreto Legislativo n. 181 del 23 giugno 2003
- Decreto Legislativo n. 190 del 5 aprile 2006
- Decreto Legislativo n. 193 del 6 dicembre 2007
- Direttiva 92/59/CEE del Consiglio del 29 giugno 1992
- Direttiva 2004/41/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 21 aprile 2004
- Direttiva 2000/13/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 marzo 2000
- Regolamento (CE) N. 178/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 28 gennaio 2002
- Regolamento (CE) n. 852/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004
- Regolamento (CE) n. 853/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004
- Regolamento (CE) n. 854/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004
- Regolamento (CE) n. 882/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004
- Norma UNI EN ISO 22005:2008
- Libro bianco sulla sicurezza alimentare, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, 12.1.2000, COM (1999) 719 def. Reperibile a: <http://www.sicurezzaalimentare.eu>

### Testi

- Conferenza del 20 dicembre 2004, Conclusioni del Comitato Permanente per la Catena Alimentare e la Salute degli Animali, "Guida all'Applicazione degli Articoli 11, 12, 16, 17,18, 19 e 20 del Regolamento (CE) n. 178/2002 Relativo alla legislazione alimentare generale".
- Di Mario A., Castoldi F. (2006). Guida pratica pacchetto igiene. Le nuove norme comunitarie. Obblighi e adempimenti per le imprese agricole e agroalimentari. Il Sole 24 Ore.
- Foglio A., Siliberti S., Cipolla C. (2007). Il marketing agroalimentare. Mercato e strategie di commercializzazione. Ed. Informa Health Care.
- Lanini L. (2003), "Rintracciabilità delle merci e tecnologie dell'informazione, i nuovi servizi della logistica", *Rivista di Frutticoltura e dintorni*, *Rivista di Frutticoltura e di Orticoltura*.
- Manzone G. (1993). La nuova sicurezza alimentare: dal sistema HACCP alla rintracciabilità di prodotto e di filiera. Aspetti cogenti e volontari. Ed. M&M Associati.
- Maria Angela Perito Inea "Le nuove sfide della filiera ortofrutticola italiana: qualità, sicurezza alimentare e rintracciabilità".
- Marriott N. G., Gravani R. B. (2008). Sanificazione nell'industria Alimentare. Ed. Springer.
- Peri C., Lavelli V., Marjani A. (2004). Qualità nelle aziende e nelle filiere agroalimentari. Gestione e certificazione dei sistemi per la qualità, per la rintracciabilità e per l'igiene. Ed. Hoepli.
- Mora C., Menozzi D. (2002) "riflessioni sugli effetti economici e gestionali della rintracciabilità nella filiera carne bovina" in "L'impatto ambientale dell'OCM Carne sull'allevamento bovino in Italia dopo la crisi BSE" a cura di Corrado Giacobini, Franco Angeli, Milano.
- Piva Fabrizio (2004) "Tracciabilità e rintracciabilità nel settore agroalimentare", *L'Informatore Agrario* n. 2 del 09/01/2004.
- Raspadori F. (2007). OGM Lineamenti della disciplina europea. Ed. Morlac.
- "Tracciabilità di filiera delle produzioni agricole" *L'Informatore Agrario* n. 21 del 17/05/2002.

Periodo di svolgimento delle attività:  
Ottobre - Novembre 2010



PO FSE 2007-2013 – Avviso Pubblico “Nuovi saperi e professionalità”

Az. n. 14/AP/10/2008/REG

ATTI DEL CORSO “GESTIONE DELL’IMPRESA AGRICOLA  
E AGROALIMENTARE; BUSINESS PLAN, MARKETING E COMUNICAZIONE”

 **VOCATIONAL TRAINING**

Via del Commercio sn  
(Zona PAIP 2)  
75100 Matera  
Tel. +39 0835 331493  
Fax +39 0835 256814  
[www.vocationaltraining.it](http://www.vocationaltraining.it)  
[info@vocationaltraining.it](mailto:info@vocationaltraining.it)



ORDINE DEI DOTTORI AGRONOMI  
E DOTTORI FORESTALI  
DELLA PROVINCIA DI MATERA

Via degli Aragonesi 55  
75100 Matera  
Tel. e Fax +39 0835 333661  
[www.agronomimatera.com](http://www.agronomimatera.com)  
[segreteria@agronomimatera.com](mailto:segreteria@agronomimatera.com)

**f s e** Basilicata 2007 | 2013

Fondo  
Sociale  
Europeo



UNIONE EUROPEA



REGIONE BASILICATA



Investiamo sul nostro futuro