

$\frac{A07}{91}$

Franco Rosa

IL MANAGEMENT DELL'AZIENDA AGRARIA

GUIDA ALLE DECISIONI
DI PIANIFICAZIONE, CONTROLLO, SVILUPPO



Copyright © MMXI
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-4338-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2011

11 Prefazione

25 Capitolo I

Pianificazione aziendale

Introduzione – Premessa – 1.1. L'amministrazione aziendale ed il management – 1.2. La pianificazione aziendale verso obiettivi di qualità: la ruota di Deming – 1.3. Qualità e modalità di trasformazione del prodotto – 1.4. Investimenti di periodo La catena del valore di Porter – 1.5. Le conseguenze della PAC sulla pianificazione aziendale – 1.6. La pianificazione aziendale – 1.7. Obiettivi, goal, target e vincoli della pianificazione aziendale – 1.7.1. Vincoli – 1.8. Metodi della pianificazione aziendale – 1.9. Combinazione di risorse produttive e tecniche di produzione – 1.10. Metodi di pianificazione dell'azienda agricola – 1.11. I presupposti della PL – 1.12. Definizione del problema – 1.13. Specificazione algebrica e risoluzione geometrica del problema – 1.14. Approccio geometrico alla soluzione del problema – 1.15. Risoluzione del problema – 1.16. Il ruolo delle informazioni nella pianificazione aziendale – 1.16.1. I servizi di sviluppo agricolo – 1.16.2. Attività di informazione di carattere informativo e divulgativo – 1.16.3. Assistenza tecnica – 1.16.4. Servizi di Statistica agraria

95 Capitolo II

Controllo di gestione: analisi di bilancio

Introduzione – 2.1. Le disposizioni contabili per l'azienda agraria – 2.2. Il fair value nella valutazione dei beni agricoli – 2.3. Le decisioni imprenditoriali – 2.4. La competenza amministrativa dei fatti di gestione – 2.5. Le condizioni di ordinarietà della gestione – 2.6.

Cicli produttivi e gestione – 2.7. Le analisi dell'azienda – 2.8. Analisi patrimoniale economica e finanziaria – 2.9. Il bilancio di esercizio – 2.10. Bilancio civilistico e bilancio agrario consuntivo – 2.11. Il controllo di gestione – 2.11.1. Controllo antecedente o budgeting – 2.11.2. Controllo concomitante e susseguente – 2.12. Le fasi del controllo di gestione – 2.13. Analisi di bilancio: rapporto fra patrimonio e reddito – 2.14. Lo stato patrimoniale – 2.14.1. La rappresentazione dello stato patrimoniale – 2.14.2. Il Capitale circolante – 2.14.3. Le fonti e gli impieghi del capitale circolante – 2.14.4. La variabilità del CCN – 2.14.5. Il calcolo del reddito di esercizio – 2.15. Il prospetto di conto economico – 2.15.1. Tipologie di conto economico – 2.15.2. Il conto economico a costo del venduto e ricavi e rimanenze – 2.15.3. Conto economico a margine lordo di contribuzione (RL) – 2.15.4. Conto economico a valore aggiunto, margine operativo lordo e prodotto netto – 2.15.5. Conto economico a zone o aree gestionali – 2.16. La determinazione dei risultati economici dell'azienda agraria – 2.16.1. Componenti positive della gestione: i ricavi – 2.16.2. Componenti negative di reddito: i costi – 2.17. Il bilancio consuntivo e l'equazione del tornaconto – 2.17.1. Risultati intermedi di gestione – 2.17.2. Discussione sui risultati di gestione ottenuti – 2.18. La produzione lorda vendibile (PLV) – 2.18.1. Distinzione fra gestione caratteristica ed extracaratteristica – 2.18.2. Ricavi da vendita di prodotti e servizi – 2.18.3. Prodotti destinati alla remunerazione dei fattori – 2.18.4. Prodotti in corso di realizzazione (frutti pendenti) – 2.18.5. Variazioni delle scorte – 2.18.10. Gestione extracaratteristica – 2.18.11. Gestione finanziaria – 2.18.12. – Gestione patrimoniale – 2.18.13. – Gestione straordinaria – 2.19. Componenti negative di reddito: i costi – 2.19.1. Le sette categorie di costi elementari dell'azienda agraria – 2.19.2. Distinzione fra costi in base a criteri oggettivi e figurativi – 2.19.3 – Sv. Costi dei mezzi tecnici e materie prime – 2.19.4. Noleggi – 2.19.5. Servizi consortili – 2.19.6. Costi fissi: quote – 2.19.7. Ammortamento/Reintegra – 2.19.8. Metodo di calcolo dell'ammortamento finanziario – 2.19.9. Metodo di calcolo della quota di reintegrazione – 2.19.10. Altre quote – 2.19.11. Imposte e contributi – 2.19.12. I redditi da allevamento – 2.19.13. Remunerazione del lavoro: Sa, St – 2.19.14. Interessi passivi – 2.19.15. – Capitale di scorta – 2.19.16. Variazione negative delle scorte – 2.19.17. Prodotti di scorta – 2.19.18. Capitale di anticipazione – 2.19.19. Beneficio fondiario: rendita del capitale fondiario – 2.19.19.1. Capitale fondiario: terreni e miglioramenti fondiari – 2.19.20. Costi generali – 2.19.21. Voci residuali – 2.20. Tornaconto – 2.21. Reddito netto $RN = \Sigma?$ – 2.22. Il reddito lordo standard

229 Capitolo III

Analisi dei risultati di gestione

Premessa – 3.1. Introduzione – 3.2. – L'analisi strutturale – 3.2.1. La funzione di produzione – 3.2.2. L'analisi funzionale – 3.3. Indici tecnici ed economici – 3.4. Descrizione degli indici di efficienza tecnica – 3.5. Descrizione degli indici di efficienza economica – 3.6. Analisi dell'efficienza globale dell'azienda agraria – 3.7. Tecniche di analisi di gestione – 3.8. Analisi della struttura del patrimonio – 3.9. Margini – 3.10. Analisi degli indici patrimoniali – 3.10.1. Indici di misura della solidità patrimoniale – 3.10.2. Indici di solidità e liquidità – 3.10.3. Indici di rinnovamento – 3.10.4. Commento all'analisi patrimoniale – 3.11. Indici concatenati – 3.12. Indici economici: misura della redditività della gestione – 3.12.1. Indici concatenati di redditività – 3.12.3. Indice di redditività del capitale proprio: ROE – 3.12.4. L'interpretazione dell'albero del ROE – 3.13.1. Variabili influenzanti il ROE – 3.13.2. Indici finanziari: commento – 3.15. Analisi dei flussi

297 Capitolo IV

Metodi di controllo: il report aziendale

Introduzione – 4.1. L'elaborazione del report aziendale – 4.1.1. Caratteristiche generali dell'azienda – 4.1.2. Aspetti patrimoniali e strutturali della gestione – 4.1.3. Aspetti economici e finanziari della gestione – 4.1.4. Confronti spazio-temporali – 4.1.5. Caratteristiche del gruppo rappresentativo di confronto – 4.1.6. Rilevazioni extracontabili – 4.2. Le schede di rilevamento aziendale – 4.3. Esempio di Report aziendale – 4.3.1. Descrizione generale dell'azienda – 4.3.2. Il capitale di funzionamento – 4.3.3. Riparto colturale – 4.3.4. Calcolo del carico di stalla con rimonta interna – 4.3.5. Razionamento – 4.3.6. Quote relative al capitale fondiario e agrario – 4.3.7. Organizzazione dell'allevamento – 4.3.8. Descrizione delle strutture impiegate per la produzione latte – 4.4. Report aziendale – l'analisi economica – 4.4.1. Risultati intermedi e finali del bilancio consuntivo – 4.4.2. Commento sull'andamento del CCN – 4.5. Esame degli indici – 4.5.1. Indici strutturali – 4.5.2. Indici economici – 4.5.3. La capitalizzazione della rendita fondiaria (Bf) – 4.5.4. Rendita dell'allevamento – 4.6. Caso di studio n. 3 – 4.6.1. Competitività dell'azienda e pianificazione strategica – 4.7. Esame dell'ambiente esterno (PESTEL Analysis) – 4.7.1. Dinamiche macroecoambientali –

4.7.2. La progettazione integrata – 4.7.3. Progettazione integrata aziendale: interventi integrati – 4.7.4. Progettazione integrata di filiera – 4.7.5. Progettazione integrata territoriale – 4.8. Dinamiche competitive: le cinque forze di Porter – 4.8.1. L'intensità della competizione fra le imprese – 4.8.2. Potenziali entranti – 4.8.3. Potere contrattuale dei fornitori di input: mezzi tecnici, macchine, servizi – 4.8.4. La strategia delle società biotecnologiche nelle operazioni di mercato – 4.8.5. Le concentrazioni e l'oligopolio nel mercato biotecnologico – 4.8.6. Potere contrattuale degli acquirenti – 4.8.7. Il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata in Italia – 4.8.8. Concorrenza e sostituzione dei prodotti agricoli: il caso del settore lattiero-caseario – 4.8.9. Gli scenari analizzati – 4.8.10. I risultati delle simulazioni e le proposte dell'Health Check – 4.9. Bibliografia

417 Capitolo V

Analisi dei costi

Introduzione – 5.1. Premessa – 5.1.2. L'analisi microeconomica dei costi – 5.1.3. Finalità dell'analisi costi – 5.1.4. Possibili impieghi dell'analisi dei costi – 5.2. Rilevamento dei costi dalla contabilità – 5.2.1. Collegamento fra COGE e CA – 5.2.2. La determinazione dei costi di produzione – 5.2.3. Classificazione dei costi – 5.2.4. Costi di prodotto e di periodo – 5.2.5. Costi elementari – 5.2.6. Localizzazione costi: costi diretti e costi indiretti – 5.2.7. Criteri di ripartizione dei costi indiretti: scelta della base – 5.2.8. Costi espliciti e impliciti – 5.2.9. Costi variabili e fissi – 5.2.10. Riferimento temporale: costi storici (a consuntivo), attuali e preventivi – 5.2.11. Costi standard – 5.3. Costi di produzione nel settore agricolo: aspetti metodologici – 5.4. Impostazione dell'analisi costi: oggetto e centri di costo – 5.4.1. Centri di responsabilità – 5.4.2. Localizzazione dei costi: centri di costo e di prodotto – 5.4.3. Imputazione dei costi ai centri di costo – 5.4.4. Ribaltamento dei costi dai centri sussidiari ai centri principali – 5.4.5. Assegnazione dei costi indiretti ai centri di costo – 5.5. Sistemi di rilevazione dei costi: archivi contabili e criteri di rilevazione – 5.6. Le configurazioni di costo – 5.6.1. Costi indiretti o comuni o generali – 5.6.2. Le configurazioni di costo industriale – 5.6.2. Le configurazioni di costo industriale – 5.6.3. I costi figurativi – 5.6.4. Configurazione a costi parziali – 5.6.5. Configurazione a costo pieno (Full costing o absorption cost) – 5.6.6. Determinazione del costo pieno – 5.6.7. Confronto fra metodi di valutazio-

ne a costo diretto e costo pieno – 5.6.8. Il margine di contribuzione e la politica dei prezzi – 5.6.9. Ripartizione dei costi fra le attività di supporto – 5.7. L'analisi costo-volume – 5.7.1. Obiettivi dell'analisi – 5.7.2. La relazione fra tecnologia e BEP – 5.7.3. La costruzione del profittogramma dal conto economico – 5.7.4. Pianificazione del budget – 5.8. Casi di studio – 5.9. Questioni rilevanti per il capitolo – 5.10. Bibliografia

525 Capitolo VI

Analisi per attività

Introduzione – 6.1. L'applicazione dell'analisi dei costi – 6.1.1. Caratteristiche del processo produttivo – 6.1.2. Mappatura dei centri di costo – 6.1.3. Imputazione dei costi ai corrispondenti centri di competenza – 6.2. La metodologia di calcolo del costo latte – 6.2.1. Analisi dell'Osservatorio latte – 6.2.2. Risultati economici: bilancio parziale – 6.2.3. Analisi aggregata del costo di produzione latte – 6.2.4. Costi ed economie di scala – 6.2.5. Il metodo CRPA per l'analisi del costo produzione latte – 6.3. Costo di esercizio delle macchine – 6.3.1. Calcolo dei costi delle operazioni meccaniche – 6.3.2. Costo d'uso della macchina .

559 Capitolo VII

Analisi di lungo periodo: investimenti

Introduzione – 7.1. Analisi finanziaria dell'investimento – 7.2. Valutazioni opportunistiche – 7.3. L'analisi degli investimenti – 7.4. Strategie orientate ai fondi o ai flussi – 7.5. Indicatori di convenienza dell'investimento (Capital budgeting) – 7.6. Descrizione dei quattro indicatori di convenienza dell'investimento – 7.7. Il metodo di valutazione – 7.7.1. VAN – Accumulazione iniziale (Valore Attualizzato del flusso di redditi futuri) – 7.7.2. – PBP – Periodo di recupero del capitale investito – 7.7.3. TIR (Tasso interno di rendimento del capitale investito) – 7.7.4. Confronto fra i tre metodi – 7.8. Uso di Excel nella programmazione dell'investimento – 7.8.1. VF – calcolo del valore futuro – 7.9. Casi speciali – 7.10. La valutazione del rischio nel tasso di sconto – 7.11. Valutazione della convenienza dei finanziamenti – 7.12. Miglioramento fondiario – 7.13. Caso di studio. Valutazione della convenienza ad investire nella coltura Mandorlo – 7.13.1. Il Valore attualizzato dei redditi netti futuri (VAN) – 7.13.2. Discussione dei risultati – 7.14. Bibliografia

601 Capitolo VIII

Business plan

Introduzione – 8.1. Il business plan: strumento per le strategie di sviluppo dell'azienda agricola – 8.2. La struttura del BP – 8.3. Lo sviluppo del BP: ciclo del progetto (PCM) e quadro logico (QL) – 8.3.1. Il ciclo di progetto – 8.3.2. Il quadro logico progettuale (QLP) – 8.4. Gli obiettivi del progetto – 8.5. Investimenti di periodo – 8.6. Analisi di fattibilità del progetto – 8.7. Il workpackage – 8.8. Valutazione della performance progettuale: il bilancio di esercizio – 8.8.1. Il prospetto del conto economico – 8.8.2. Osservazioni – 8.8.3. Analisi dello stato patrimoniale – 8.9. Indicatori di progetto – 8.10. Batteria di indicatori di bilancio – 8.11. L'indicatore sintetico di gestione – 8.12. Appendice 1 – 8.13. Riferimenti bibliografici

Prefazione

Le decisioni dell'azienda agraria si attuano oggi in un contesto che ha subito profondi mutamenti strutturali ed organizzativi di cui occorre tener conto. Si pensi nella fattispecie all'importanza della componente finanziaria determinata dal continuo aumento dei costi del capitale, dei mezzi di produzione, alle componenti di rischio generate da mutamenti climatici, dalle ampie ed imprevedibili oscillazioni dei prezzi dei fattori e dei prodotti agricoli correlabili alle speculazioni sui mercati internazionali delle *commodity* agricole ed energetiche, le variazioni delle scorte agricole che dipendono anche dai nuovi sbocchi produttivi a seguito dell'accresciuta domanda di prodotti agricoli ad uso energetico. Queste interazioni sottolineano il cambiamento di assetto dell'azienda negli ultimi anni, da sistema prevalentemente chiuso rivolto al conseguimento della efficienza produttiva che assicurava una sufficiente prevedibilità del risultato di gestione, a sistemi aperti per i quali l'accresciuta difficoltà di prevedere i risultati suggerisce l'adozione di decisioni prudenti rivolte al contenimento del rischio. Un altro elemento di cui occorre tener conto è l'impatto istituzionale causato dal passaggio dal primo al secondo pilastro della politica agricola comune, le cui conseguenze sono il progressivo disimpegno al sostegno dei mercati, l'abbandono delle quote di alcuni prodotti agricoli, il disaccoppiamento, la preferenza accordata allo sviluppo rurale e multifunzionale con implicazioni per l'adozione di tecniche di coltivazione a minore impatto, la maggiore attenzione per le risorse ambientali, il dispendio energetico e le emissioni. Si rende quindi necessario procedere ad

un aggiornamento dei contenuti disciplinari e strumentali dell'economia dell'azienda agraria tenuto conto dei due percorsi evolutivi che la caratterizzano: da un lato la tendenza alla industrializzazione dell'agricoltura con la intensificazione dei processi produttivi, l'aumento delle dimensioni e l'organizzazione di filiera e dall'altro la tendenza verso l'azienda multifunzionale a basso impatto ambientale capace di conseguire risultati economici interessanti pur applicando le misure di contenimento della produzione previste dal PSR. I risultati di gestione nel primo caso dipendono sostanzialmente dalle decisioni imprenditoriali prese autonomamente coerentemente con i propri obiettivi ed in funzione di congetture su eventi attesi di produzione e mercato; nel secondo caso da un adattamento delle decisioni imprenditoriali alle indicazioni di piano. Sono individuabili pertanto sette ambiti rilevanti per le decisioni: le politiche agricole, il rapporto fra azienda agricola e partner esterni, la qualità dei prodotti in funzione dei desideri del consumatore, la *governance* degli spazi rurali, l'adozione di tecniche di coltivazione mirate e specifiche per i diversi ambiti di produzione, l'impatto sulla conservazione delle risorse naturali e l'ambiente ed i consumi energetici.

In questi ultimi anni sono stati pubblicati numerosi testi sull'argomento da parte di autori che hanno osservato la materia sotto diverse angolature. L'approccio teorico dottrinale ha privilegiato l'inquadramento della disciplina principalmente negli ambiti della microeconomia (economia politica), della economia neoistituzionale e dell'economia aziendale. Questi tre paradigmi hanno fornito gli schemi formali per formulare le scelte aziendali, utilizzando strumenti d'indagine quali la funzione di produzione e l'organizzazione (nesso di contratti) per modellare le decisioni aziendali. Il modello neoclassico sviluppato secondo la impostazione marginalistica, ha mostrato i suoi limiti interpretativi, in un contesto di accresciuta dinamicità a spiegare la genesi dei risultati economici dell'azienda agraria, a causa della difficoltà di modellare la complessità del sistema produttivo e soprattutto di conferire al modello la necessaria dinamicità e flessibilità imposta dalla accresciuta volatilità dei mercati, dall'incertezza climatica, dalle asimmetrie informative, dai comportamenti opportunistici ed altri eventi. Questo limite è stato in parte

superato allentando la rigidità del modello neoclassico con la introduzione di algoritmi in grado di valutare il peso degli eventi generatori di rischio, col miglioramento delle previsioni, con procedure di simulazione. La modellizzazione microeconomica è stata affrontata in modo esaustivo dal De Benedictis seguendo l'impostazione neoclassica della teoria dell'impresa fondata sulla funzione di produzione un modello che ancor oggi regge nonostante le critiche di rigidità che sono state rivolte a questa impostazione e rimediate con lo sviluppo di strumenti analitici più sofisticati e simulazioni. Il contributo più rilevante della economia neoistituzionale, sta nella elaborazione di modelli organizzativi atti a contenere le conseguenze delle imperfezioni di mercato quali i costi di transazione causati da asimmetrie informative e giochi opportunistici fra principale ed agente. Nella fattispecie si è assunto che il titolare dell'impresa, a cui spetta il ruolo di principale formuli le proprie decisioni mentre i soggetti subalterni, dipendenti, acquirenti o fornitori esterni perseguono opportunisticamente i propri obiettivi. Ne deriva che il risultato finale delle decisioni "ottimizzanti" dell'imprenditore possono risultare significativamente devianti dal risultato atteso a seconda delle conseguenze del comportamento opportunistico, pertanto sia i costi di transazione che gli incentivi offerti dal principale per ottenere il risultato sperato debbono essere considerati nelle decisioni aziendali. L'analisi aziendale offre numerosi spunti per le interazioni azienda-mercato, in questo contesto è il sistema relazionale che consente all'azienda di interagire col mercato e in ultima analisi col consumatore da cui scaturiscono diverse soluzioni organizzative quali la "supply chain management"¹ intesa come gestione integrata dei flussi logistici all'interno dell'impresa ed all'esterno della filiera produttiva, ed altri sistemi produttivi quali le filiere ed i distretti. Con l'impresa partecipata, l'imprenditore viene coinvolti nelle decisioni di un'im-

1. Il termine deriva dal verbo inglese to manage (= gestire, esercitare il controllo, dirigere), e quindi, intuitivamente, designa la persona o il gruppo di persone che controlla o dirige un'organizzazione, un ente, un'impresa e quindi significa direzione. Management è preferito a direzione in quanto oltre alle persone comprende anche i valori di formazione, istruzione, capacità d'azione e previsionale, costanza e coerenza incorporati in queste.

presa (impianto) posta ad un altro livello della filiera, ne assume le responsabilità di gestione ed il rischio e viene remunerato attraverso la distribuzione degli utili conseguiti. La compartecipazione può assumere diverse forme:

- 1) una semplice *joint venture* in cui si mettono in comune alcune risorse per realizzare un progetto produttivo di durata temporanea;
- 2) un rapporto interprofessionale regolato da contratti di filiera;
- 3) un coinvolgimento imprenditoriale pieno ad esempio con la costituzione di una società cooperativa (o altro tipo di Società).

Questi approcci teorici costituiscono il frame dell'analisi positiva il cui fine è di interpretare e prevedere comportamenti finalizzati al raggiungimento di risultati coerenti con le decisioni ottimizzanti che tengono conto della specificità del contesto produttivo in cui operano le imprese agricole. Come già si è affermato, la semplificazione di un modello di agricoltura "monofunzionale", volta essenzialmente alla massimizzazione dell'efficienza produttiva in un contesto di primo pilastro in cui le garanzie della PAC pressoché annullavano il rischio di mercato, comporta il ripensamento delle decisioni imprenditoriali. Queste sono sempre meno riconducibili alla schematizzazione della microeconomia neoclassica e sempre più condizionate dalla complessità che deriva dalla diversificazione delle attività, dalle esigenze dell'industria e della distribuzione dal sorgere di nuove professionalità, dallo sviluppo di innovazioni tecnologiche ed informatiche in grado di mutare radicalmente l'organizzazione aziendale. In secondo luogo il rincaro dei costi di produzione, ha imposto la crescita delle dimensioni aziendali per acquisire economie di scala, aumentando la importanza degli aspetti finanziari su quelli tecnici ed economici della gestione. Ciò richiede un aumento dell'indebitamento per finanziare le immobilizzazioni, la gestione del capitale circolante e nella fattispecie della liquidità monetaria e delle scorte di materie prime e prodotti finiti. Da ultimo si ravvisa la importanza della organizzazione aziendale verso la programmazio-

ne aziendale che riguarda la scelta delle forme d'impresa più consona allo sviluppo di relazioni contrattuali verticali ed orizzontali per conseguire obiettivi di mercato e finanziamenti pubblici.

Il secondo filone di studio è più pragmaticamente indirizzato all'approccio normativo dell'economia aziendale che contempla lo sviluppo degli strumenti utilizzabili nei processi decisionali finalizzati allo svolgimento delle due funzioni dell'amministrazione aziendale: la pianificazione ed il controllo di gestione coerenti con le caratteristiche tecniche ed economiche dell'azienda agraria. La pianificazione è rivolta alla definizione degli obiettivi, alla individuazione dell'ordinamento produttivo compatibile con l'uso di tecniche produttive appropriate agli obiettivi, ed alla disponibilità di risorse aziendali. Per controllo s'intende la verifica dei risultati contabili ottenuti attraverso la modifica della consistenza patrimoniale, economica e finanziaria da cui si evince il legame che intercorre fra il flusso di reddito e modifica del patrimonio (fondo) dell'azienda. Gli strumenti di analisi sono gli inventari, il bilancio di esercizio nella sua globalità e per l'esame di aspetti specifici della gestione bilanci parziali, i conti colturali, il costo di esercizio delle macchine agricole l'analisi della struttura del capitale aziendale ed analisi particolari come la gestione delle deiezioni funzionali alla produzione di energia, lo svolgimento di attività connesse (prima trasformazione, agri-turismo).

L'importanza del reddito netto si evince dall'esame di due aspetti: la gestione e la remunerazione dei soggetti partecipanti alla gestione. Il primo aspetto, richiede la separazione fra gestione caratteristica ed extracaratteristica; questa separazione è rilevante in alcune tipologie d'impresa agricola dove gli aspetti patrimoniali e finanziari della gestione assumono maggior rilevanza rispetto la gestione economico-produttiva svolta secondo le finalità istituzionali dell'impresa. La separazione non è sempre netta come nel caso dei contributi corrisposti sotto forma di premi ed integrazioni, è il caso del prezzo del latte finora garantito dalla UE, considerato come componente permanente del reddito e quindi capitalizzabile rispetto i contributi concessi *una tantum* che contribuiscono senza continuità alla formazione del reddito.

La distribuzione del RN ai partecipanti è da valutare rispetto la figura di “imprenditore concreto” dell'impresa agricola la quale, specie nel caso di conduzione diretta, semplifica molto la organizzazione gerarchica del management facendo confluire in una unica figura diversi ruoli e remunerazioni. In questo caso è importante identificare la consistenza del beneficio fondiario perché da esso dipende il rapporto fra rendita e capitale un elemento importante perché consente di confrontare il valore di mercato del bene fondiario col suo valore economico e dalla differenza di evincere le componenti speculative o di pura rendita (bene rifugio).

Il testo si concentra sulla parte operativa della gestione che giustifica il titolo di management (1) sviluppata negli otto capitoli che vengono brevemente commentati.

Il capitolo 1 illustra la pianificazione focalizzata sugli obiettivi, sul reperimento delle risorse e sulla organizzazione delle risorse umane in grado di ottimizzare i risultati di gestione. Ne emerge la importanza di coniugare aspetti tecnici della produzione con la organizzazione del personale: ad ogni sviluppo delle tecniche produttive corrisponde una maggiore richiesta di competenze professionali ed organizzative: l'introduzione di sementi ad elevata produttività ha una risposta ottimale in termini di resa quantitativa e qualitativa se il personale è in grado di sviluppare le potenzialità di questa tecnologia attuando adattamenti aziendali come risposta alle esigenze esigenze delle colture. La pianificazione riveste un'importanza crescente ai fini del conseguimento dei risultati di gestione e pertanto va realizzata con la massima attenzione. Vengono illustrati due modelli che sono stati utilizzati largamente per enfatizzare gli aspetti progettuali e logistici della pianificazione. La “ruota di Deming” descrive la strategia dell'azienda orientata all'introduzione del sistema di qualità totale, che implica la riduzione dei tempi di lavorazione, i controlli di qualità sulle materie prime, il miglioramento continuo delle tecniche, l'affinamento delle capacità professionali dei soggetti impegnati nella produzione. I principi della qualità totale applicati ad ogni fase della produzione, sono stati codificati nel noto diagramma della ruota di Deming svolto nelle quattro fasi di pianificazione, sviluppo, controllo, azione (PDCA). Lo schema di Porter elaborato

negli anni 80 nella sua formulazione generale enumera cinque attività primarie: logistica in entrata, produzione, marketing, logistica in uscita e servizi integrativi alle attività enunciate, mentre le attività di supporto in numero variabile rafforzano la performance delle attività principali. Vengono quindi illustrati gli strumenti di pianificazione fra cui la programmazione lineare che costituisce ancor oggi un utile strumento soprattutto ai fini di sviluppare una visione unitaria della pianificazione aziendale, della finalizzazione ad obiettivi e dei consumi di risorse da ripartire opportunisticamente in funzione delle tecnologie adottate e dei risultati produttivi.

Il capitolo 2 illustra il controllo di gestione attraverso l'analisi del bilancio che viene svolta utilizzando gli schemi del bilancio civilistico ed il bilancio consuntivo dell'azienda agraria la cui diversa impostazione risale al Serpieri e dipende dalle esigenze dell'azienda agraria. Un aspetto importante è la corrispondenza fra le variazioni patrimoniali ed economiche nella formazione del risultato di esercizio. Poiché nella grande maggioranza delle aziende agricole a conduzione diretta, l'imprenditore possiede il capitale e svolge diverse funzioni operative, il rapporto fra capitale e reddito spesso assume un valore segnaletico minore in quanto l'imprenditore tende a valutare il risultato finale nella sua globalità non preoccupandosi di scomporre le componenti di reddito rispetto i ruoli svolti. Si enfatizza la importanza della uniformità degli schemi di bilancio affinché l'analisi possa essere estesa a confronti a livello europeo adottando criteri di uniformità. Lo sviluppo della rete contabile ha esteso il suo campo d'indagine alle elaborazioni di parametri in grado di correlare i risultati di gestione alle caratteristiche strutturali dell'azienda ed ai risultati economici.

Il capitolo 3 tratta dell'analisi del bilancio consuntivo dell'azienda agraria svolta col supporto di indici segnaletici per analizzare i risultati di gestione conseguiti nell'ambito del periodo amministrativo considerato, di studiare le cause che li hanno determinati e di fornire le soluzioni atte a migliorare i risultati di gestione. Questi risultati interessano l'imprenditore per la pianificazione delle attività future ed altri soggetti che avendo rapporti economici e finanziari con l'azienda sono interessati a conoscerne la solvibilità. Per l'imprenditore le informazioni

sui risultati di gestione sono importanti ai fini della riorganizzazione del piano di produzione rispetto la scelta delle tecniche di produzione, il controllo dei costi, la individuazione delle aree di inefficienza, il livello di indebitamento, la valutazione appropriata del rischio d'impresa generato da eventi di diversa natura: clima, mercati, mutamenti istituzionali ed altre cause che direttamente o indirettamente influenzano i risultati di gestione. Fra gli aspetti rilevanti dell'analisi si segnalano l'analisi strutturale, l'analisi per indici fra cui spiccano per importanza gli indici reddituali e l'analisi dell'indebitamento in grado di dare utili suggerimenti circa il rapporto fra debiti e redditività.

Il capitolo 4 tratta della elaborazione del report aziendale un documento di "audit interno" ad uso di coloro che sono interessati ad esaminare i risultati di gestione e nella fattispecie:

- 1) l'imprenditore interessato a riformulare il piano produttivo in funzione del miglioramento della performance reddituale;
- 2) i finanziatori interessati ad acquisire informazioni utili a valutare la rischiosità del finanziamento richiesto dall'azienda;
- 3) l'amministrazione pubblica che intenda valutare le potenzialità del progetto migliorativo dell'azienda.

Se l'orizzonte di programmazione è di lungo periodo il report viene sostituito dal business plan che verrà trattato nel capitolo 8. Gli elementi considerati sono:

- a) la descrizione delle caratteristiche imprenditoriali e del tipo di conduzione;
- b) l'assetto patrimoniale dell'azienda costituito dalle diverse componenti del capitale di funzionamento come si evince dal prospetto di stato patrimoniale, l'analisi economica che si evince dal conto economico e dal bilancio consuntivo, l'analisi dei conti colturali e dei costi di gestione.

Per esigenze didattiche vengono proposte delle schede programmate su foglio elettronico per la raccolta delle informazioni. Il report da noi proposto è costituito dalle seguenti parti:

- titolo di proprietà, caratteristiche dell'imprenditore, tipo di conduzione aziendale;
- caratteristiche generali dell'azienda: posizione, caratteristiche dei terreni, giacitura...;
- aspetti patrimoniali della gestione: descrizione e stima del valore del capitale di funzionamento;
- aspetti economici della gestione: determinazione del reddito e degli indici;
- analisi del rapporto fra patrimonio e reddito;
- aspetti finanziari della gestione: analisi delle fonti di finanziamento, indebitamento, leverage;
- valutazioni di efficienza aziendale tramite confronti spaziotemporali con altre aziende;
- analisi SWOT: studio degli elementi di forza, debolezza, opportunità e vincoli della gestione;
- analisi di scenario: PESTEL con studio delle fonti di rischio;
- rapporto finale con sviluppo di un caso.

Il report può seguire un approccio generale nel qual caso l'analisi di bilancio può soddisfare lo scopo oppure può essere finalizzato ad aspetti specifici della gestione che condizionano la formazione dei risultati di gestione, nel qual caso esso sarà formulato in modo da esaminare specifiche aree gestionali: produzione, acquisti, vendite, mercati, finanza, direzione, personale, che possono interessare in misura più o meno rilevante le aziende agrarie. Queste verranno analizzate col supporto di analisi più approfondite relative l'andamento delle vendite, l'indebitamento verso terzi, indagini analitiche sui costi di produzione, analisi di settore e confronti interaziendali.

Il capitolo 5 tratta dell'analisi dei costi i quali rappresentano un elemento informativo fondamentale per la valutazione dei risultati di gestione e per assicurare la sopravvivenza nel tempo dell'azienda. Responsabili dell'aumento dei costi sono i fattori interni quali: il capitale di funzionamento, il lavoro il costo dell'energia, spese varie, anticipazione colturali e sono cresciuti altresì i costi esterni imputabili agli acquisti di mezzi tecnici, servizi e consulenze aziendali, contoterzismo, oneri finanziari. Infine i costi sono causati dall'aumento

del rischio generato dalla volatilità dei mercati agricoli e finanziari e dalle interferenze degli uni sugli altri, dalla natura volubile del clima, da decisioni istituzionali che possono incidere sui risultati delle decisioni imprenditoriali. L'analisi dei costi viene svolta con riferimento al breve ed al lungo periodo:

- 1) nel BP (pertinenza di un periodo amministrativo) l'analisi è diretta ad esaminare i risultati del piano produttivo ed economico. L'analisi è svolta con la redazione dei budget rispettivamente:
 - a) economico: conti colturali e bilanci parziali per specifiche attività;
 - b) finanziario: budget delle fonti e degli impieghi;
 - c) di tesoreria: disponibilità di cassa durante il periodo di gestione rispetto gli impegni;
- 2) nel LP l'analisi è rivolta ad esaminare la convenienza degli investimenti in immobilizzazioni con la elaborazione del piano a medio lungo termine (PML), concernente la previsione dei risultati annuali di gestione, per l'orizzonte temporale pianificato integrato dal budget patrimoniale, degli investimenti e finanziario.

L'analisi dei costi comprende i seguenti argomenti:

- classificazione dei costi rispetto alle finalità d'uso;
- configurazione dei costi in funzione dei margini;
- imputazione all'oggetto tramite i centri di costo;
- simulazioni di analisi costo-volume;
- esercizi di apprendimento. Non verranno illustrati in dettaglio i meccanismi della contabilità analitica poiché l'obiettivo è di concentrarsi sulle applicazioni che possono meglio chiarire le cause influenti i risultati di gestione e contribuire a migliorare le decisioni di pianificazione e controllo del piano produttivo.

Nel breve capitolo 6 viene illustrata l'applicazione dell'analisi costi partendo dalla rilevazione che può essere fatta secondo varie

configurazioni di costo: nella configurazione a costi diretti vengono rilevati solo i costi direttamente imputabili all'oggetto della produzione latte o carne ed in questo caso vengono rilevati solo i costi che sono direttamente imputabili all'oggetto. Nella configurazione a costo pieno vengono inclusi i costi diretti e indiretti quali i costi amministrativi e commerciali, i costi del lavoro, delle macchine ed altre risorse che essendo usati congiuntamente in più attività richiedono di essere imputati all'oggetto per la quota di competenza usando le basi di ripartizione. Il caso trattato più approfonditamente riguarda il costo del latte misurato secondo le metodologie dell'Osservatorio latte di Cremona e dal CRPA a cui seguono il costo delle macchine e di alcuni processi produttivi.

Il capitolo 7 è dedicato all'analisi degli investimenti e riveste una particolare importanza per l'azienda agricola che si trova ad effettuare scelte relative l'immobilizzazione di capitali in lungo periodo ed a sopportare i costi che questi comportano. Il primo problema da affrontare è la prevedibilità del flusso dei redditi futuri attesi e dei relativi costi generati per l'intera durata del ciclo produttivo dell'investimento (cash flow). Ciò comporta un'analisi di scenario: in un contesto macroeconomico si può ipotizzare che le dinamiche di crescita di variabili come il PIL, l'occupazione, l'inflazione possano avere una certa influenza sul costo del denaro. È cresciuto il peso della componente finanziaria sulla componente reale dell'economia, determinata dall'attività bancaria, dalla crescita del commercio internazionale, dalla espansione dei mercati a termine che tendono ad accentuare l'asimmetria informativa fra gli operatori. A livello microeconomico la produzione aziendale è determinata dalla produttività dei fattori impiegati: terra, capitale e lavoro che dipende dalla natura del progresso tecnologico (esogeno, introdotto dall'esterno attraverso prodotti chimici e farmaceutici, miglioramento dell'efficienza macchine, automazione aziendale ed endogeno sviluppato con le competenze imprenditoriali interne, attraverso il miglioramento della qualità del lavoro dovuto alla specializzazione ed ai processi di apprendimento, alla tecnologie che meglio consentono di esprimere la produttività dei fattori disponibili (maggiore intensità di capitale o di lavoro secondo la dotazione ed il costo di mercato) e da variabili

climatiche il cui effetto sulla produzione è solo in parte prevedibile a causa della distribuzione probabilistica delle precipitazioni e temperature mutate a causa dei cambiamenti climatici. Vengono quindi discussi i tre indici di valutazione rispettivamente, VAN, TIR e PBP e vengono fornite alcune applicazioni al settore agricolo.

Il capitolo 8 tratta del business plan (BP), lo strumento per dimostrare la sostenibilità tecnica e soprattutto economico-finanziaria di un progetto di miglioramento aziendale proposto ad un ente finanziatore, banca o amministrazione pubblica per ottenere il finanziamento. Il BP è strutturato in due parti: la prima parte, di tipo descrittivo, riporta la enunciazione della vision, mission, executive summary, gli obiettivi che s'intendono conseguire, loro utilità per i soggetti coinvolti, il ciclo di progetto con la descrizione del quadro logico, il crono programma e l'analisi di fattibilità sia interna (SWOT) che esterna (PESTEL). La seconda parte è rivolta a quantificare i risultati delle attività svolte nelle diverse aree coinvolte nel progetto:

- area prodotto/servizio con descrizione delle componenti ed attributi del prodotto, analisi della qualità intesa come prestazioni, analisi dei costi di produzione e vantaggi di scala, innovazioni tecnologiche;
- area mercato con dimostrazione dei vantaggi conseguiti dalla vendita dei prodotti, corredata da analisi del ciclo di vita, analisi costo-volume e di mark up, strategie di commercializzazione, scelta dei canali di mercato;
- area economico-finanziaria con valutazioni del bilancio di esercizio eseguite prima e dopo l'intervento corredate da indici di valutazione per dimostrare il miglioramento conseguito;
- area reperimento fonti di finanziamento, disponibilità, onerosità, leverage e valutazioni di convenienza del finanziamento;
- organigramma dell'azienda prima e dopo la realizzazione del progetto che potrà essere molto semplice nel caso di una conduzione diretta o più complessa nel caso di una conduzione societaria.

Riteniamo che tutti questi argomenti hanno un unico filo logi-

co, quello di fornire: strumenti per interpretare il ciclo economico-finanziario dell'azienda, capacità manageriali per migliorare continuamente i risultati dell'attività gestionale nel breve e lungo periodo e visioni progettuali per estendere il campo di attività dell'azienda agricola. Circa la utilizzazione del testo nell'ambito delle facoltà di agraria e veterinaria l'intero contenuto potrà avere un adeguato sviluppo rispetto la disponibilità di crediti assegnati a questa materia e quindi rispetto il profilo professionale che la facoltà intende formare. Gli argomenti trattati possono essere utilizzati nell'ambito di piani di studio orientati al settore economico-estimativo delle due facoltà, per corsi monografici indirizzati a professionisti che vorranno approfondire le varie parti, analisi di bilancio, finanziamenti, progettazione a fini professionali. Il testo dotato di una propria autonomia disciplinare è una utile integrazione alla materia estimativa e ad argomenti di politica agraria.

L'AUTORE