

## **FATTORI AZIENDALI DI SUCCESSO**

Progetto di Ricerca EquiZooBio<sup>1</sup>

Massimo Chiorri<sup>a</sup>, Francesco Ansaloni<sup>b</sup>, Francesco Galioto<sup>a</sup>, Francesco Pyszny<sup>b</sup>

a Dipartimento di Scienze Economico-estimative e degli Alimenti, Università di Perugia

b Dipartimento di Scienze Ambientali, Università di Camerino

### **Sommario**

L'articolo illustra alcuni primi risultati degli aspetti di carattere economico del progetto di ricerca triennale 2005 – 2007 “EquiZooBio” che consiste nell'analisi interdisciplinare – zootecnica, agronomica, ambientale, del benessere animale ed economica – del metodo della zootecnia biologica adottato presso alcune aziende (casi di studio) distribuite sul territorio nazionale. In particolare, verranno discussi i risultati dell'analisi del reddito dell'annata 2005 dei casi di studio del centro Italia.

### **Le risorse dei casi di studio**

La raccolta dei dati tecnici ed economici aziendali è stata effettuata mediante intervista degli imprenditori e/o responsabili delle imprese grazie alla collaborazione dei partner delle unità tecniche di ricerca del gruppo EquiZooBio<sup>2</sup> e, in alcuni casi, con ulteriori nostre visite aziendali.

Il principale obiettivo dei tre sottogruppi EquiZooBio che si occupano dell'analisi economica (nord, centro e sud Italia) consiste nella determinazione del reddito dei casi di studio per le annate 2005 e 2006.

I principali caratteri comuni delle aziende dei casi di studio sono rappresentati da scelte imprenditoriali di tipo storico del metodo dell'agricoltura biologica, dal rapporto diretto con i clienti, dalla localizzazione delle aziende in ambienti di media-alta collina nelle vicinanze di territori fortemente antropizzati, dalla diffusa pluriattività delle produzioni (ortive, prodotti da forno, carne, trasformazione di materie prime di origine animale, ecc.) e, infine, dall'adozione – anche prima del metodo dell'agricoltura biologica – di tecniche di allevamento di tipo estensivo.

**Tipo d'impresa** - I criteri adottati nella scelta delle aziende non hanno tenuto conto della forma imprenditoriale. Nel gruppo delle aziende vi sono due cooperative, due società (di cui una di capitali) e due imprese individuali (tab.1). Gli obiettivi d'impresa sono quelli rivolti alla redditività ed alla salvaguardia ambientale, affiancati nelle due cooperative dal mantenimento dell'occupazione: ciò condiziona l'efficienza economica generale e l'organizzazione aziendale.

**Terra** – Sono aziende di grandi dimensioni, ben al di sopra dei valori medi italiani. In quasi tutti i casi

---

<sup>1</sup> Il coordinamento generale del gruppo interdisciplinare del progetto di ricerca dal titolo “Efficienza, qualità e innovazione nella zootecnia biologica” (E.QU.I.ZOO.BIO.) – *Analisi di sistemi aziendali, mediante il confronto di diverse tipologie, riferite all'allevamento bovino da carne e da latte, ovino, suino ed avicolo*” - nell'ambito del Programma Interregionale III Fase “Sviluppo Rurale”, Sottoprogetto “Zootecnia biologica” – Legge 499/99, è affidato al Prof. Raffaele Zanolì dell'Università Politecnica delle Marche.

<sup>2</sup> Ringraziamo i Coordinatori ed i partner dei sottogruppi di ricerca “Allevamento bovino da latte, latte bufalino, carne bovina, carne suina, avicoli e latte ovino” per la collaborazione fornita per la raccolta dei dati delle aziende e per la compilazione dei questionari specifici.

la superficie agricola utilizzata (SAU) è destinata alla zootecnia per almeno il 96% (tab.1). In termini di valori fondiari si nota una forte eterogeneità, legata alla collocazione aziendale con valori che oscillano tra i 10.000 ed i 25.000 €/ha.

**Bestiame** – Tutte le specie da reddito più importanti sono rappresentate per una dotazione complessiva pari a 1.210 unità di bestiame adulto UBA (tab.2). Alcune aziende presentano una specializzazione (n.3, 5 e 6) mentre le restanti allevano 3-4 specie diverse, frutto degli obiettivi imprenditoriali e di una impostazione volta alla pluriattività. Tranne i casi n.5 e 6, i prodotti zootecnici vengono trasformati in azienda in strutture dedicate.

**Strutture zootecniche, impianti, macchinari** - La dotazione di strutture per numero e per dimensioni, appare sufficiente, mentre non sempre risultano adeguate in termini di vetustà. Ampia la dotazione di trattrici per una potenza media di 110 hp ed attrezzature che in generale hanno però una età media elevata .

**Lavoro** – Date le dimensioni aziendali ed i processi produttivi, il lavoro necessario al loro svolgimento appare rilevante con un numero di addetti medio pari a 13 e un numero di unità lavorative ULU variabile tra 7 e 17 (media 10). La quantità di lavoro media direttamente dedicata alle attività zootecniche ammonta al 45%.

**Canali di acquisto e di vendita-** A parte la quota di beni reimpiegati, le aziende dei casi studio seguono gli stessi canali di acquisto delle aziende convenzionali, orientandosi verso mezzi tecnici ammessi dalla normativa. Ben diversa ed articolata appare la situazione dal versante del canale di vendita. In generale si nota la tendenza all'adozione di metodi di vendita che portano all'accorciamento della filiera. la maggior parte delle aziende persegue la vendita diretta, chi in modo completo attraverso il punto di vendita aziendale, chi in varie forme :il ristorante annesso alle strutture, i banchi vendita presso il mercato rionale; la consegna a domicilio a frequenza settimanali e programmate su prenotazione on line, le sagre locali. Il sistema è talmente articolato e completo che per soddisfare le esigenze della clientela fidelizzata si ricorre alla commercializzazione di prodotti, orticoli soprattutto, di aziende biologiche collegate.

### **Punti di forza e punti di debolezza**

I primi risultati dell'analisi del reddito evidenziano i principali fattori aziendali di successo. In ordine decrescente di importanza, i fattori di successo consistono nella forte domanda di mercato dei prodotti biologici e nell'adozione della filiera supercorta (realizzazione di un punto di vendita aziendale dei prodotti propri e non) e rivendita di prodotti realizzati da altre aziende che consente un rapporto diretto con il consumatore ed un flusso di incasso più rapido e più costante. Inoltre, altri fattori di successo sono rappresentati dall'offerta di numerosi servizi (agriturismo, fattorie didattiche, ecc.), dall'elevato numero di materie prime agricole e di prodotti trasformati, dalla disponibilità di risorse (lavoro aziendale, vocazione del territorio per la produzione foraggiera, selezione genetica del bestiame e localizzazione delle aziende in aree di rilevante attrazione turistica: aree naturali protette, siti archeologici o culturali).

Per quanto concerne i punti di debolezza, la situazione è eterogenea. Secondo il parere degli imprenditori intervistati, i principali punti debolezza sono rappresentati dalle difficoltà gestionali, dal reperimento delle risorse finanziarie per la realizzazione degli investimenti, dal mantenimento di un'offerta stabile, dalle alte esigenze di manodopera e dalla riduzione delle rese produttive.

### **Risultati economici**

**La produzione** – Articolata ed interessante è la composizione e la struttura della produzione lorda vendibile PLV (tab.3). Accanto alla produzione di riferimento della specie allevata, la maggior parte delle aziende integra la propria PLV con altre attività, anche non prettamente agricole e con prodotti diversi, prevalentemente trasformati., Il caso studio 1 rappresenta l'estremo della diversificazione produttiva, tanto che le produzioni zootecniche (carne fresca) rappresentano solo il 12,3% della PLV.

**Struttura dei costi** – Sono riportati quelli di natura esplicita ed in tutti i casi si collocano ad un livello più basso del valore della PLV (tab.4). La loro composizione ed entità varia per indirizzo produttivo, ma si registra una generale marcata prevalenza dei costi variabili. Il lavoro esterno appare la voce più importante della struttura dei costi per tutte le aziende, ad esclusione della n.4, tanto che pesa sul costo totale mediamente per il 33,6%. Contenute in quasi tutti i casi le incidenze dei costi delle colture e degli allevamenti, rispettivamente del 3,8 e 9,4%, segno di forte autonomia e di interdipendenza allevamenti/SAU.

**Analisi del reddito** - Ogni azienda persegue l'obiettivo classico della massimizzazione del reddito, anche se per alcune realtà esso è affiancato da altri obiettivi, tra i quali, ricordiamo la garanzia dell'occupazione e l'opzione ambientale. Per quanto concerne il Reddito lordo ed il Prodotto netto aziendale - illustrati per necessità di confronto omogeneo tra i casi in termini di unità di superficie - (tab. 5) si osserva sempre un valore positivo, segno della capacità a compensare i costi variabili e di creare nuova ricchezza, indipendentemente dalla forma imprenditoriale e dall'apporto di lavoro. Anche per il Reddito Netto –RN- (la differenza tra il valore dei prodotti ed i costi realmente sostenuti), che varia in senso qualitativo secondo il “coinvolgimento” economico dell'impresa al processo produttivo, si hanno sempre valori positivi: generalmente maggiore è il coinvolgimento dell'impresa e tanto più è elevato il risultato economico.

Soddisfacente appare la redditività dei fattori produttivi apportati (Bf<sup>3</sup>, Ica e Rlav) che assume sempre valori positivi, dimostrando la capacità del processo produttivo a compensare nell'ordine il Capitale fondiario e d'esercizio, il lavoro dell'imprenditore e dei familiari.

Il RN/SAU “premia” meno le due cooperative che hanno una superficie tendenzialmente elevata, ed è massimo per la n.3 e 4 ma con un indirizzo produttivo, organizzazione e forma imprenditoriale diversa (aziende capitalistiche e familiari). Invece, lo stesso reddito, rapportato al lavoro familiare, mette in luce delle migliori performance per le aziende di impostazione capitalistica rispetto alle altre (n.5 e n. 3).

Gli indicatori di redditività (tab.6) descrivono, nell'insieme, la redditività aziendale ed i rapporti tra il versante economico e patrimoniale assumendo significati diversi, funzione della diversa dotazione aziendale e dei rapporti tra il valore di questa (versante patrimoniale) e la ricchezza creata (versante economico): in ogni caso si hanno valori dal significato positivo, che evidenziano una sufficiente efficienza economica dell'attività aziendale nel suo complesso, intendendo ogni attività praticata interdipendente. In particolare è interessante evidenziare che:

- il rapporto tra Reddito netto e Prodotto netto (RN/PN) con un valore medio di 0,46 indica che circa la metà della ricchezza creata ex-novo (PN) è costituita dal reddito netto;
- il ROE (RN/CN<sup>4</sup>): è l'indicatore principe dell'efficienza economica: con una media di 0,028 spiega che il valore del capitale investito genera alla fine dell'esercizio una redditività al

---

<sup>3</sup> Con Bf si intende il beneficio fondiario, con Ica gli interessi sul capitale d'esercizio e con Rlav il compenso per il lavoro fornito dall'imprenditore e dai familiari.

<sup>4</sup> Con CN si intende il capitale netto.

tasso del 2,8%. In altri termini, ciò significa che la gestione generale dell'azienda è sempre in grado di retribuire il processo produttivo.

### **Considerazioni conclusive**

I risultati economici assumono, in generale, significato positivo, evidenziando una buona efficienza economica della zootecnia biologica, anche se in misura variabile e con una serie di aspetti strutturali, organizzativi, gestionali e commerciali che assumono significati a volte contrastanti e di difficile interpretazione. Le differenze di risultato tra le aziende testimoniano le diversità tra le stesse, dovute sia alla tecnica che alla organizzazione e gestione generale che all'indirizzo produttivo. Per quanto detto sono stati identificati una serie di parametri che influenzano maggiormente i risultati economici.

**Orientamento e diversificazione produttiva** – Non si osserva un comportamento univoco, a causa delle diverse caratteristiche proprie dell'impresa: localizzazione territoriale, specializzazione produttiva, risorse disponibili, formazione culturale dell'imprenditore. Alcune aziende perseguono la pluriattività (casi n.1, 2, 3 e 4) stimulate dal mercato di riferimento, mentre le altre si concentrano su uno o pochi prodotti, semplificando il processo produttivo.

**Obiettivi aziendali** – Obiettivo comune è rappresentato dalla la massimizzazione del reddito, ma accanto a questo troviamo il mantenimento dell'occupazione e la migliore retribuzione del lavoro (caso 1 e 6), la valorizzazione della produzione e l'ampliamento dei mercati. Altri obiettivi vertono in maniera diretta od indiretta al miglioramento del reddito: nuovi investimenti, miglioramento delle tecniche e delle rese, diversificazione produttiva ecc.

**Gestione aziendale** – Dipende dalla formazione culturale dell'imprenditore più che dal prodotto e dalle dimensioni economiche dell'impresa. Nessuna azienda adotta, almeno in modo compiuto, tecniche di controllo economico della gestione, pur avendone le dimensioni economiche; l'impresa non ne percepisce la necessità, reputando più importante il controllo tecnico della produzione. Quando, per disposizioni normative, corre l'obbligo della redazione di un bilancio di natura civilistica ci si ferma all'assolvimento degli obblighi, senza tentare di analizzare la relazione che lega le risorse utilizzate al reddito creato nella produzione.

**Tecnica di produzione** – Si identificano tre tipologie aziendali nelle quali i casi di studio possono rientrare:

- l'applicazione del metodo avviene in modo completo, con particolare attenzione alla diversificazione (pluriattività), anche forte, delle produzioni (aziende n.1 e 2);
- il metodo dell'agricoltura biologica si caratterizza soprattutto per la sostituzione dei mezzi chimici di produzione, con altri di natura organica (aziende n.3, 5 e 6);
- sostanziale identità della tecnica tra biologico e convenzionale, dato l'ambiente di alta collina in cui l'azienda opera (caso n. 4).

**Commercializzazione** – Assume aspetti importanti nella determinazione dei risultati economici. Le migliori situazioni sono direttamente riconducibili alla filiera corta, anche se dalle risultanze numeriche non appare così in evidenza. In tutti i casi, tranne il 6, tra gli obiettivi a breve e medio termine c'è l'attuazione di una qualche forma di mercato corto, che dipende dalla tipologia di prodotto realizzato,

dall'ambiente socio-economico, demografico in cui opera, dalla vicinanza dei mercati. Va comunque rimarcato che talvolta l'impresa non riesce a valorizzare completamente il prodotto e parte della produzione è venduta al prezzo di mercato del prodotto convenzionale. Ciò accade più frequentemente per quelle aziende che non hanno attuato, o lo hanno fatto in parte, strategie di vendita diretta.

**BOX sintesi punti di forza e di debolezza**

punti di forza ☺	punti di debolezza ☹
1. differenziazione produttiva che amplia la gamma di prodotti, con un positivo effetto anche sui flussi di cassa: casi n.1, 2, 3 e 4;	1. solo una parte della produzione totale è valorizzata come biologica (casi n.3, 4 e 5);
2. trasformazione delle materie prime agricole in azienda, con conseguente aumento della produzione di ricchezza aziendale del nuovo valore creato: casi n.1, 2, 3 e 4;	2. scarsa attitudine alla pluriattività: casi n.5 e 6;
3. filiera corta e supercorta (spacci aziendali, ecc.): casi n.1, 2, 3 e 4;	3. presenza di frammentazione aziendale: casi n.5 e 6;
4. dimensioni aziendali e buona dotazione strumentale: casi n.1, 5 e 6;	4. difficoltà di accesso al credito: caso n.3;
5. adattamento strutturale ed organizzativo alla particolare situazione ambientale e di mercato: casi n.1, 2 e 4;	5. difficoltà di accesso a mercati più ampi: casi n.4 e 5;
6. forte coinvolgimento degli addetti aziendali negli obiettivi d'impresa: casi n.1 e 6;	6. scarso potere contrattuale con i clienti di riferimento: casi n.5 e 6;
	7. scarse rese produttive: casi n.3 e 5;
	8. inefficiente – o assente - controllo tecnico-economico dell'efficienza delle risorse impiegate: tutti i casi.

**Tabella 1 - informazione generali**

Azienda n°	1	2	3	4	5	6
tipo di impresa	cooperativa	impresa individuale	impresa individuale	società semplice	SLR	cooperativa
Provincia	Roma	Ancona	Salerno	Macerata	Firenze	Firenze
indirizzo produttivo	orticolo-zootecnico	bovini da carne e suini	bufale	ovini carne e latte	bovini da carne	bovini da latte
sau	189	42	94	128	224	171
% sau ad uso zootecnico	76	96	100	100	98	100
UBA	175,0	52,1	427,0	139,7	205,8	210,0
fatturato €	1.242.540	216.134	1.288.155	187.981	461.839	787.341

**Tabella 2.0 - Tipologia e consistenza media degli allevamenti (uba).**

Azienda n°	1	2	3	4	5	6	Totale
bovini da carne	24	15	-	95	206		340
bovini da latte	-	-	-	-	-	210	210
bufali	-	-	427	-	-	-	427
ovini	100	14	-	27	-	-	141
caprini	-	-	-	3	-	-	3
suini	30	37	-	14	-	-	81
avicoli	21	-	-	-	-	-	21
altri	-	20	-	-	-	-	20
Totale Uba	175	52	427	140	206	210	1.210
UBA/sau	0,9	0,3	2,3	0,7	1,1	1,1	-
Valore 000/€	139	62	213	119	450	90	1.075

**Tabella 3.0 - Struttura della Produzione lorda vendibile (euro)**

Struttura PLV/Aziende	1	2	3	4	5	6
Produzioni vegetali non ad uso zootecnico	88.938	22.560	-	-	21.788	-
<b>Valore delle produzioni vegetali (PV)</b>	<b>88.938</b>	<b>22.560</b>	-	-	<b>21.788</b>	-
Utile lordo stalla delle diverse specie allevate	153.042	81.271	35.530	3.018	274.203	-5.177
Latte	-	-	-	-	-	719.120
<b>Valore delle produzioni animali (PA)</b>	<b>153.042</b>	<b>81.271</b>	<b>35.530</b>	<b>3.018</b>	<b>274.203</b>	<b>713.943</b>
Trasformazioni delle produzioni erbacee/arboree	171.315	30.000	-	-	-	-
Trasformazioni delle produzioni animali	421.429	58.417	1.182.626	98.933	-	-
<b>Valore delle trasformazioni (PT)</b>	<b>592.744</b>	<b>88.417</b>	<b>1.182.626</b>	<b>98.933</b>	-	-
Premi ed integrazioni per le produzioni vegetali	81.360	6.000	20.000	40.000	76.380	73.398
Premi ed integrazioni produzioni animali	-	-	-	-	89.469	-
Premi ed integrazioni per altre attività	8.757	-	-	7.300	-	-
<b>Valore contributi Ue (PP)</b>	<b>90.117</b>	<b>6.000</b>	<b>20.000</b>	<b>47.300</b>	<b>165.849</b>	<b>73.398</b>
Attività commerciali diverse	221.000	-	-	-	-	-
Servizi	96.700	11.000	50.000	12.000	-	-
<b>Valore attività diverse</b>	<b>317.700</b>	<b>11.000</b>	<b>50.000</b>	<b>12.000</b>	-	-
<b>TOTALE (PV+PA+PT+ PP+AA)</b>	<b>1.242.540</b>	<b>209.248</b>	<b>1.288.155</b>	<b>161.251</b>	<b>461.839</b>	<b>787.341</b>

**Tabella 3.1 - Incidenza percentuale dei comparti su PLV totale**

produzioni vegetali/PLV	7,2	10,8	-	-	4,7	-
produzioni animali/PLV	12,3	38,8	2,8	1,9	59,4	90,7
trasformazione/PLV	47,7	42,3	91,8	61,4	-	-
Premi ed integrazioni/PLV	7,3	2,9	1,6	29,3	35,9	9,3

---

altre attività/PLV	25,6	5,3	3,9	7,4	-	-
--------------------	------	-----	-----	-----	---	---

---



**Tabella 4.0 - Struttura dei costi espliciti.**

<b>Struttura dei Costi/Aziende</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Costi variabili (Cv)</b>	<b>838.752</b>	<b>92.380</b>	<b>840.066</b>	<b>34.190</b>
Carburanti, lubrificanti energia ecc.	87.100	39.480	32.281	10.640
Mezzi tecnici per la trasformazione ristorazione e vendita	541.435	-	507.751	2.000
Lavoro part-time	27.600	50.400	33.598	-
Consulenti e contoterzisti	87.681	2.500	37.743	2.000
Sementi e concimi	61.894	-	29.279	-
Mangimi e medicinali	16.900	-	189.155	4.950
Altri costi	16.142	-	10.259	14.600
<b>Costi fissi (Cf)</b>	<b>365.111</b>	<b>87.097</b>	<b>351.591</b>	<b>37.582</b>
Lavoro indeterminato	242.200	31.200	239.784	-
Interessi sui prestiti bancari	-	-	-	<b>1.156</b>
Imposte	6.200	3.000	5.182	1.500
Quote di reintegrazione	101.811	48.897	94.344	26.926
Affitti	14.900	4.000	12.281	8.000
<b>Costi totali (Ct = Cv+Cf)</b>	<b>1.203.863</b>	<b>179.477</b>	<b>1.191.657</b>	<b>71.772</b>

**Tabella 4.1 - Incidenza percentuale di alcune categorie di costo sul costo totale.**

Azienda n.	1	2	3	4	5	6	valore medio
Cv/Ct	0,7	0,5	0,7	0,5	0,4	0,4	0,5
Lavoro/Ct%	22,4	45,5	22,9		22,2	54,9	33,6
Mezzi tec. per tasform./Ct%	45,0		42,6	2,8	6,6	0,6	19,5
Costi energia/Ct%	7,2	22,0	2,7	14,8	12,8	3,4	10,5
Spese colture	5,1		2,5		6,5	1,1	3,8
Spese allevamenti	1,4		15,9	6,9	2,4	20,5	9,4
Consulenti, contoterzi ed altri costi/Ct%	8,6	1,4	4,0	23,1	15,5	3,4	9,4
Imposte, quote reintegrazioni, affitti	10,2	31,1	9,4	50,8	34,1	16,0	25,3

**Tabella 5.0 - I redditi per unità di superficie e di lavoro (€/sau, €/ulu).**

<b>Azienda n.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
RL/sau (PLV-Cv)	2.139	2.982	4.770	1.201	1.383	3.023
PN/sau (RL-(Q+Imp))	1.567	1.731	3.711	970	858	2.529
RN/sau (PN-Clav)	205	883	1.027	908	523	682
RN/ulu (PN-Clav)	4.261	10.000	42.527	16.820	44.698	12.915
<b>RN (PN-Clav)</b>	<b>38.678</b>	<b>36.656</b>	<b>96.497</b>	<b>116.209</b>	<b>117.027</b>	<b>116.657</b>
Bf/sau	-	200	195	200	194	130
ICa/sau	127	101	316	101	138	152
Rlav/sau	78	582	516	607	192	401

*In grassetto sono riportati i valori totali aziendali*

Le ulu considerate sono quelle afferenti all'impresa e nel caso delle cooperative (n.1 e 6) sono considerati i soci.

**Tabella 6 - Alcuni indicatori di redditività**

<b>Azienda n.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>valore medio</b>
RN/PN	0,13	0,51	0,28	0,94	0,61	0,27	0,46
ROE	0,012	0,029	0,021	0,050	0,026	0,031	0,028
CI/CN	1,02	1,02	1,00	0,96	1,00	1,00	1,00
PLV/CI	0,39	0,17	0,29	0,08	0,10	0,23	0,21