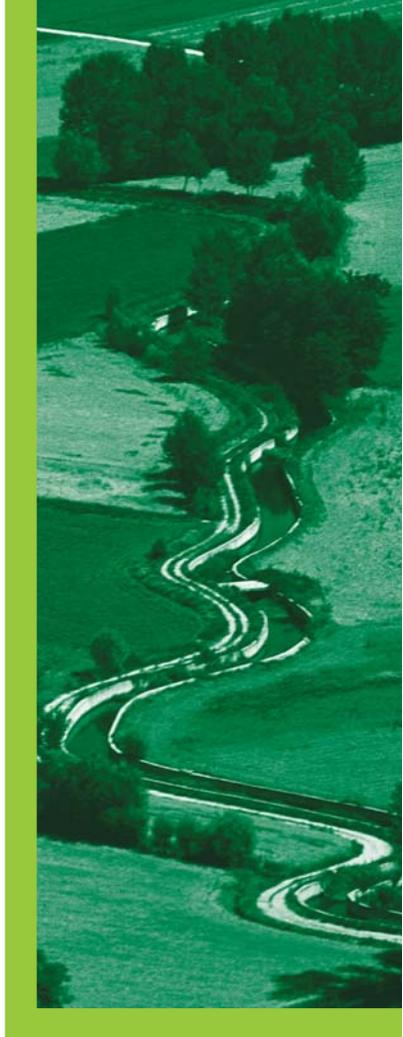




**COLDIRETTI
MARCHE**



GUIDA ALLA DIVERSIFICAZIONE IN AGRICOLTURA

**FRANCO SOTTE
ROMINA FINOCCHIO**





GUIDA ALLA DIVERSIFICAZIONE IN AGRICOLTURA

COORDINATORE DEL PROGETTO:

STEFANO PIERINI

GRUPPO DI LAVORO:

FRANCO SOTTE (CAPITOLI 1-5 E 8)

*PROFESSORE ORDINARIO - FACOLTÀ DI ECONOMIA
DELL'UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE*

ROBERTO ESPOSTI

*RICERCATORE - FACOLTÀ DI ECONOMIA
DELL'UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE*

EMILIO CHIDO

*RICERCATORE PRESSO LA FACOLTÀ DI AGRARIA
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO*

ROMINA FINOCCHIO (CAPITOLI 6-7)

*DOTTORANDA DI RICERCA - FACOLTÀ
DI AGRARIA DELL'UNIVERSITÀ DI PERUGIA*

ANIMATORI DEL PROGETTO:

RITA MELILLO

IMPAGINAZIONE E GRAFICA:

MASSIMILIANO PAOLONI 

SOMMARIO

PRESENTAZIONE...	...PAG 8
1. INTRODUZIONE...	...PAG 10
2. QUALCHE DATO DI FONDO SULL'AGRICOLTURA NELLE MARCHE...	...PAG 11
2.1. Quanti sono gli agricoltori?...	...PAG 11
2.2. Le aziende agricole in base alla dimen- sione economica...	...PAG 14
2.3. Imprese agricole delle Marche ed età del conduttore...	...PAG 20
2.4. Cosa si può concludere?...	...PAG 21
3. L'IMPRESA AGRICOLA ALLA RICERCA DEL VALORE...	...PAG 24
3.1. Concentrarsi sulle imprese...	...PAG 24
3.2. Come si identifica un imprenditore?...	...PAG 25

- 3.3. In passato la questione era scontata... ..PAG 27
- 3.4. La questione è oggi molto più complessa... ..PAG 31
- 3.5. Le tre direzioni della diversificazione... ..PAG 33
- 3.6. La diversificazione che c'è già... ..PAG 35
- 4. DIVERSIFICAZIONE E MULTIFUNZIONALITÀ.
QUALCHE ESEMPIO...** ..PAG 40
- 4.1. Esempi di approfondimento... ..PAG 41
- 4.2. Esempi di allargamento... ..PAG 43
- 4.3. Esempi di riposizionamento... ..PAG 45
- 5. ANCHE DA SOLI MA MOLTO MEGLIO
ASSIEME...** ..PAG 46
- 5.1. Quali servizi?... ..PAG 48
- 5.2. Quali politiche?... ..PAG 49
- 6. LA BUSSOLA DELLA DIVERSIFICAZIONE...** ..PAG 51

6.1. Una guida per scegliere nuovi orientamenti...	...PAG 51
6.2. Di cosa avete bisogno?...	...PAG 52
6.3. Ancora qualche consiglio...	...PAG 62
7. GUIDA AL BUSINESS PLAN...	...PAG 63
7.1. Che cos'è un Business Plan?...	...PAG 63
7.2. Il Business Plan in 10 fasi...	...PAG 64
8. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE...	...PAG 73

PRESENTAZIONE

Diversificare le produzioni per competere sul mercato.

In un momento in cui profondi cambiamenti stanno ridisegnando l'agricoltura proprio a partire dai suoi settori più tradizionali, seminativi in testa, è più che mai necessario ripensare l'attività della propria impresa.

La Riforma della Pac o la nuova Ocm Zucchero costituiscono due ottimi esempi dell'importanza di acquisire una nuova mentalità.

Non è più il tempo di seminare per il contributo; è ora di seminare per il mercato, scegliendo quelle colture che sono effettivamente capaci di portare un reddito, indipendentemente dalla presenza o meno di finanziamenti.

Occorre dunque cercare, laddove necessario, strade alternative che siano capaci di creare sviluppo, andando incontro alle richieste del consumatore e, al tempo stesso, contribuendo alla difesa dell'ambiente, secondo i dettami della nuova politica agricola europea.

Il futuro dell'impresa agricola marchigiana passa proprio attraverso la sua capacità di reinventarsi, puntando su servizi innovativi (salute e benessere, vendita diretta, negozi rurali), su prodotti alternativi o trasformati, sulla manutenzione dell'ambiente, sulla produzione di energia.

Fare un elenco delle varie possibilità che si aprono è arduo, anche perché spetterà all'imprenditore agricolo indirizzarsi verso quella che più gli pare consona al suo progetto di vita.

Ma ciò che va messo in evidenza è come questa capacità di scegliere seguendo gli indirizzi del mercato è anche la cosa che differenzierà l'azienda agricola che coltiva per l'autoconsumo dall'impresa agricola che produce per il mercato.

Ogni percorso non potrà prescindere però da quello che rappresenta un valore aggiunto fondamentale per chi opera nel settore primario: il legame col territorio.

Le battaglie di Coldiretti perché questo sia riconosciuto, a partire dall'etichettatura degli alimenti, sono note a tutti.

Battaglie che puntano a garantire una maggiore trasparenza all'interno delle filiere, recependo una precisa richiesta dei consumatori. Una richiesta che va nell'interesse anche e soprattutto dell'impresa agricola.

Nel momento in cui il legame col territorio acquista un preciso valore agli occhi della filiera, poiché è questo ciò che chiede il mercato, l'impresa può spendere questo valore nei confronti della trasformazione.

Diversificazione e territorio sono dunque le due parole d'ordine senza le quali l'agricoltura marchigiana rischia di trovarsi impreparata dinanzi al futuro. Un futuro all'interno del quale può e deve avere un ruolo da protagonista.

Giannalberto Luzi
Presidente Coldiretti Marche

1. INTRODUZIONE

Il tema di fondo di questo lavoro è la diversificazione in agricoltura, cioè l'estensione dell'ambito di attività e di interesse delle imprese agricole, oltre i loro tradizionali campi della produzione di prodotti agricoli di base (della coltivazione e degli allevamenti). Affronteremo il problema con lo scopo di fornire agli attori dell'agricoltura alcuni suggerimenti ed alcuni casi con i quali confrontarsi. L'obiettivo non è e non può essere quello di individuare delle soluzioni ma, come si dice a volte, di fornire delle "pillole per la mente", degli stimoli per la riflessione e alcune indicazioni empiriche dalle quali derivare la propria "business idea", a partire dalla quale costruire la propria soluzione strategica.

Gli obiettivi di questo manuale sono i seguenti:

- inquadrare il problema della diversificazione;
- fornire suggerimenti di metodo;
- presentare qualche esperienza concreta;
- suggerire strategie nel campo dei servizi;
- dare alcune indicazioni di politica agraria e di sviluppo rurale.

**GLI OBIETTIVI
DEL MANUALE**

2. QUALCHE DATO DI FONDO SULL'AGRICOLTURA NELLE MARCHE

2.1. QUANTI SONO GLI AGRICOLTORI?

Prima di entrare nello specifico della riflessione a livello micro-economico (cioè di singola impresa), riteniamo utile un approfondimento del quadro macro-economico (relativo cioè all'insieme delle imprese agricole) con riferimento alla Regione Marche. Questa analisi ha lo scopo di scrutare oltre l'orizzonte, per valutare cosa ci riserva il futuro in termini di tipologie e dimensioni delle imprese, della loro numerosità, delle loro caratteristiche salienti, per cogliere gli elementi di base che, dal lato dell'offerta, caratterizzeranno presumibilmente il quadro competitivo locale dell'agricoltura futura. Ci appoggeremo per questa analisi su un lavoro più approfondito al quale si rinvia, svolto per l'Osservatorio di Economia Agraria regionale delle Marche - Inea¹.

La tabella 1 raccoglie le unità agricole nelle Marche sulla base delle differenti fonti e relative definizioni.

Al passaggio dall'universo Italia all'universo UE (aziende con almeno un ettaro o 4 milioni di vecchie lire di produzione commercializzata) si perde il 7,3% delle aziende. Le cosiddette "imprese agricole" (quelle che, secondo la definizione Istat utilizzata nel Censimento dell'Agricoltura 2000, vendono anche una

**L'AMBIGUA
DEFINIZIONE
DI AZIENDA
E DI IMPRESA**

¹ A. Arzeni (a cura), Il sistema Agricolo e Agro-alimentare delle Marche - Rapporto 2005, in corso di stampa, INEA.

minima parte della propria produzione) sono il 69,2% delle aziende agricole. 19 mila aziende censite, tre su dieci, non effettuano alcuna vendita. Le imprese agricole iscritte presso le Camere di Commercio nello stesso anno del censimento erano il 64% delle aziende censite. E, siccome le cancellazioni dai registri camerali prevalgono sulle iscrizioni, tra il 2000 e il 2005 si è avuta una ulteriore perdita di circa mille unità all'anno. E' opportuno ricordare che l'iscrizione ai registri camerali è condizione necessaria, tra le altre cose, per l'emissione del libretto ex-Uma necessario all'esenzione dalle accise sul gasolio ad uso agricolo: un privilegio al quale si rinuncia soltanto se la dimensione dell'azienda è decisamente molto modesta.

L'INCERTO NUMERO DEGLI IMPRENDITORI AGRICOLI

TAB. 1 L'AGRICOLTURA NELLE MARCHE SULLA BASE DELLE DIFFERENTI DEFINIZIONI DI AZIENDA E IMPRESA

	AZIENDE\IMPRESA	
	n.	%
Aziende Censimento 2000	64.892	100%
Aziende Censimento 2000	60.187	92,7%
Aziende Censimento 2000	46.054	69,2%
CCIAA 2000	41.667	64,2%
CCIAA I trimestre 2005	36.531	56,3%
Imprenditori agricoli (Istat censimento popolazione, 2001)	19.300	29,7%
Partite Iva 2002	18.713	28,8%

Fonte: Istat- Censimenti Agricoltura 2000 e Popolazione 2001.
Unioncamere: Movimprese, Agenzia delle Entrate

LE NOTEVOLI DIFFERENZE TRA LE DEFINIZIONI

L'iscrizione di una azienda agricola nei registri camerali costa mediamente 80 euro l'anno più gli oneri imposti dall'istituzione (organizzazione agricola o professionista) alla quale l'agricoltore si affida per curare le pratiche, più tutti gli altri oneri figurativi connessi al disagio di doversene comunque occupare.

Si può concludere che un conduttore con meno di due ettari a seminativi, non abbia convenienza ad iscriversi alla Camera di Commercio. Nelle Marche, le sole aziende censite con meno di due ettari e specializzate in cereali, semi oleosi e altri seminativi o classificate di policoltura sono pari a 13.908 (il 21%).

Nel censimento della popolazione gli imprenditori o lavoratori in proprio sono 19.300, il 29,7%. Infine l'Agenzia delle Entrate rileva l'esistenza nella regione di 18.713 partite Iva agricole (sono esonerate dall'obbligo di presentare la dichiarazione Iva le aziende agricole che dichiarano di avere avuto un volume d'affari non superiore a 5 milioni delle vecchie lire (2.582,28 euro) o a 15 milioni delle vecchie lire (7.746,85 euro) nei comuni montani con meno di 1000 abitanti. Questa è la condizione in cui dichiarano di trovarsi più di 7 aziende su dieci nelle Marche.

2.2. LE AZIENDE AGRICOLE IN BASE ALLA DIMENSIONE ECONOMICA

Se poi le aziende censite sono classificate in base alla dimensione economica espressa in Unità di dimensione economica (una Ude corrisponde ad un Reddito Lordo Standard - Rls - aziendale di 1.200 euro l'anno, pari a 2.325.000 vecchie lire) si possono utilmente svolgere alcuni interessanti confronti. In tab. 2 le aziende censite sono distinte in tre classi:

- a) fino a 8 Ude (9.600 euro di Rls all'anno) che corrisponde a qualcosa meno di un reddito medio da pensione;
- b) tra 8 e 16 Ude (19.200 euro di Rls all'anno) che è circa un reddito lordo mensile da lavoro dipendente;
- c) sopra le 16 Ude, cioè oltre quello che potremmo considerare un "reddito comparabile" per un occupato.

TAB. 2 LE AZIENDE AGRICOLE DELLE MARCHE IN BASE ALLA DIMENSIONE ECONOMICA

	Aziende		SAU		RLS	
	Num.	%	Ha	%	1000 Ude	%
Az. non imprese < 8 Ude	51.566	79,5	147.124	29,0	118.440	23,7
Impr. Piccole 8-16 Ude	6.858	10,6	82.000	16,2	76.661	15,3
Impr. medie e grandi >16 Ude	6.468	10,0	277.341	54,8	305.272	61,0
TOTALE	64.892	100,0	506.465	100,0	500.373	100,0

Nota: 1 Ude = 1,20 Euro = 2.325 Lire

Fonte: Istat - Censimento Agricoltura 2000

LE AZIENDE NON-IMPRESA

Come si vede, quattro aziende su cinque non raggiungono la soglia delle 8 Ude e solo una su dieci supera le 16 Ude.

Il carattere accessorio delle prime appare evidente (per questo sono state denominate aziende non-impresе): esse dispongono in media di soli 2,9 ettari e producono un Rls annuo pari a soltanto 2.300 euro (cioè 191 euro al mese). Si consideri peraltro che tra queste aziende non-impresе si contano ben 19.043 unità (il 29%) che dichiarano di non svolgere nessuna attività commerciale.

LE AZIENDE-IMPRESA

Sommando invece le imprese piccole e quelle medio-grandi si hanno in media 27 ettari e 28.700 euro di Rls: caratteristiche economiche di impresa, quindi, pur se le dimensioni possono apparire ancora modeste a confronto con le imprese di altri rami dell'economia e dell'industria in particolare.

Nell'ambito di questo secondo gruppo, le imprese medio-grandi (sopra 16 Ude) sono circa una metà, cioè una su dieci dell'intero universo censito (6,5 mila) e operano in media su 42,9 ettari con un Rls di 47,2 mila euro l'anno. Un valore decisamente elevato e tale da lasciar concludere che queste imprese tenderanno a permanere anche nel lungo termine, costituendo il nucleo di base della futura agricoltura regionale.

Soprattutto se ci si proietta a più lungo termine e ci si colloca nella prospettiva del 2020, come si fa spesso nelle analisi di scenario, anche le aziende comprese tra i due estremi (tra 8 e 16 Ude) possono considerarsi scarsamente remunerative.

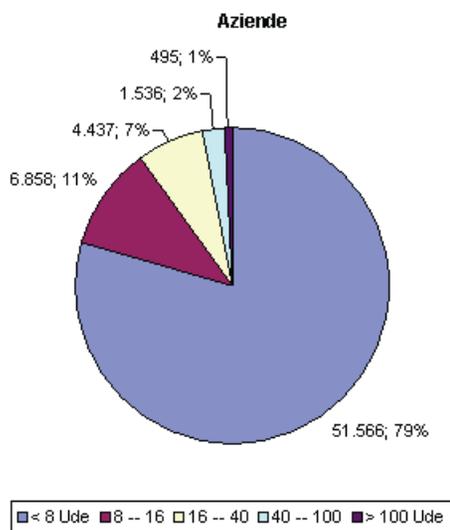
Sono quindi più "imprese potenziali", che lo diventeranno concretamente se la loro

dimensione sarà accresciuta attraverso ampliamenti e investimenti integrativi fino a oltrepassare la seconda soglia.

Le tre torte rappresentate nelle figg. 1, 2 e 3 consentono di esaminare più in dettaglio i connotati specifici delle principali aggregazioni ottenute, evidenziando la presenza di una netta partizione tra i quattro quinti (più di 51 mila) di aziende non-imprese e il quinto (13,3 mila) di aziende-imprese.

LE POCHE VERE IMPRESE...

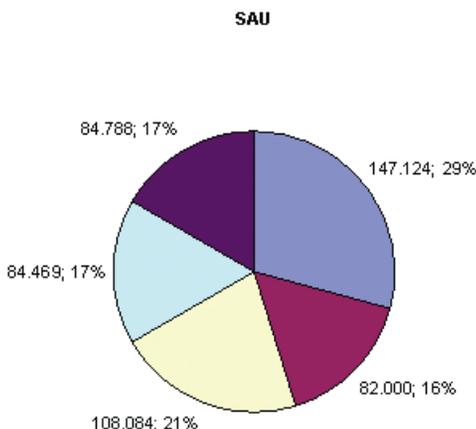
FIG. 1 - LE AZIENDE AGRICOLE DELLE MARCHE IN BASE ALLA DIMENSIONE ECONOMICA (NUM E %)



Fonte: Istat - Censimento Agricoltura 2000

Il 20,5% delle aziende con più di 8 Ude svolge la sua attività sul 71% della Sau e produce il 76,3% del Rls. Se poi osserviamo il solo 10% delle aziende con più di 16 Ude, queste hanno già quasi il 55% della Sau e producono il 61% del Rls. A fronte di ciò il 79,5% delle aziende con meno di 8 Ude occupa solo il 29% della SAU e ottiene il 24% del Rls regionale.

FIG. 2 - LA SUPERFICIE AGRICOLA UTILIZZATA DELLE MARCHE IN BASE ALLA DIMENSIONE ECONOMICA DELLE AZIENDE AGRICOLE (HA E %)



Fonte: Istat - Censimento Agricoltura 2000

**... CHE POSSIEDONO
TANTA PARTE
DELLA TERRA...**

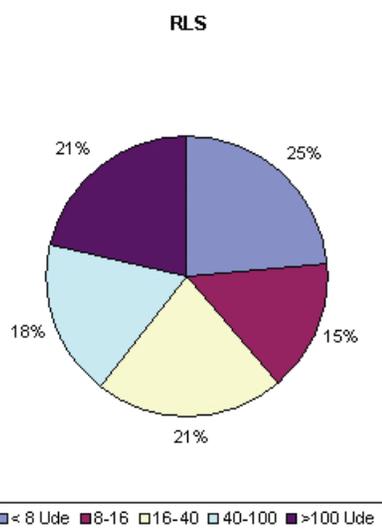
Tra le aziende piccole va peraltro rilevato che alcune posseggono una dotazione di mezzi meccanici esorbitante rispetto all'attività agricola svolta: 4.603 aziende (circa il 9%) utilizza una trattoria in proprietà con più di 60Kw e di queste 395 (0,3%) addirittura con più di 100Kw.

Inoltre 506 aziende con meno di 8 Ude (1%) dichiarano di utilizzare una mietitrebbiatrice di proprietà, così come 200 hanno macchine per la raccolta automatizzata dei prodotti e 94 hanno una cavabietole.

Siamo evidentemente di fronte ad imprese la cui attività si espleta prevalentemente nella fornitura di servizi contoterzistici ad altre aziende e comunque prevalentemente esterni alla conduzione del piccola azienda

condotta direttamente. D'altra parte, sempre nello stesso aggregato di aziende con meno di 8 Ude si contano ben 35.726 trattrici di proprietà a fronte di 51.566 aziende.

FIG. 3 - IL REDDITO LORDO STANDARD AGRICOLO DELLE MARCHE IN BASE ALLA DIMENSIONE ECONOMICA DELLE AZIENDE AGRICOLE (%)



Fonte: Istat - Censimento Agricoltura 2000

La differenza sostanziale tra i quattro quinti di aziende non-imprese e il quinto di aziende-imprese è bene espressa anche da un altro dato particolarmente rilevante: il numero di giornate di lavoro impiegate in agricoltura nell'anno. Le prime, con 87 giornate in media all'anno non sono in grado di assicurare neanche un consistente part-time per una persona. Peraltro, il Rls per giornata (26,4 euro) è indice di una bassa produttività del lavoro, tale da confermare chiaramente il carattere integrativo, accessorio o addi-

**...E PRODUCONO
LA MAGGIOR PARTE
DEL REDDITO**

rittura hobbistico della conduzione e quindi anche la scarsa economicità e la scarsa attenzione al mercato.

Le seconde impiegano mediamente 336 giornate di lavoro l'anno (una persona pienamente occupata più un'altra a part-time), con un Rls giornaliero medio di 85,2 euro (3,2 volte maggiore delle precedenti) che, pur nella approssimazione del metodo, segnala una condizione di efficienza della gestione decisamente migliore.

2.3. IMPRESE AGRICOLE DELLE MARCHE ED ETÀ DEL CONDUTTORE

Concentrando l'attenzione su quelle che abbiamo definito aziende-imprese si vede innanzitutto come il loro numero possa essere valutato tra le 6 e le 13 mila unità. Tentando una ulteriore sintesi potremmo immaginare che sia realistica una valutazione delle imprese future nella regione Marche intorno alle 10 mila unità.

Tra queste aziende-imprese, il problema del ricambio generazionale appare ugualmente. Ma anche l'invecchiamento appare molto più attenuato sopra una certa soglia dimensionale. Nelle aziende non-imprese la metà dei conduttori ha più di 65 anni e quasi i tre quarti più di 55 anni. Tra le aziende-imprese l'invecchiamento si ridimensiona notevolmente.

LA QUESTIONE DEL RICAMBIO GENERAZIONALE

**TAB. 3 LE AZIENDE AGRICOLE DELLE MARCHE IN
BASE ALLA DIMENSIONE ECONOMICA E PER CLASSE
DI ETÀ DEL CONDUTTORE**

		Classe di età del conduttore (anni)					
		<35	35-39	40-54	55-64	65 e oltre	TOT
Imprese con più di 16 Ude	n.	643	574	2.050	1.388	1.537	6.192
	%	10,4	9,3	33,1	22,4	24,8	100
Imprese con più di 8 Ude	n.	984	939	3.799	3.165	4.089	12.976
	%	7,6	7,2	29,3	24,4	31,5	100

Fonte: Istat - Censimento Agricoltura 2000

La quota percentuale di giovani raddoppia passando da sotto a sopra la soglia di 8 Ude; e ancora raddoppia se si considerano le sole imprese con più di 16 Ude.

Il fenomeno del ringiovanimento al livellarsi delle dimensioni è accompagnato peraltro anche dalla crescita del peso della fascia di età tra i 45 e i 55 anni.

Di converso, mentre solo il 14% dei conduttori con più di 65 anni (20% nella fascia 55-65 anni) conduce una azienda che possa anche dirsi impresa (con più di 8 Ude), la percentuale supera il 40% per i meno che 40enni. Si tratta complessivamente di 1.923 giovani su aziende-impresa, che possiamo considerare come il centro motore dell'agricoltura dei prossimi decenni.

2.4 COSA SI PUÒ CONCLUDERE?

IL RISCHIO CHE PREVALGA UNA IMMAGINE FALSATA DELL'AGRICOLTURA

Le difficoltà dell'agricoltura marchigiana vengono talvolta associate alla modesta dimensione delle aziende. Basandosi sulla media della Sau (7,8 ha) si generalizza pericolosamente. Le stime della redditività media (il Rls è 9.200 euro/anno) suggeriscono che l'agricoltura sia svolta in condizioni di estrema precarietà economica.

I redditi sarebbero infatti talmente bassi da giustificare la permanenza soltanto di anziani o vecchi, condizionati dall'età e dalla scarsa qualificazione, mentre i giovani continuerebbero a scappare. Da questa lettura se ne deriva una assunzione di impotenza.

L'analisi svolta mostra che la media è il risultato della presenza in agricoltura di due universi distinti. Da un lato, la miriade di aziende non-imprese con caratteristiche accessorie e funzioni soprattutto ambientali, paesaggistiche e sociali. Non è da queste non-imprese che dipende il futuro economico dell'agricoltura regionale.

All'opposto, è sulle 6-12 mila aziende-imprese che va concentrata l'attenzione con riguardo alla diversificazione e allo sviluppo imprenditoriale nelle campagne. A dispetto del numero molto inferiore di unità, questo universo occupa la parte prevalente della superficie e controlla circa i 4/5 del reddito agricolo prodotto. Esso è costituito di imprese spesso già strutturalmente ben attrezzate, che ovviamente hanno problemi di crescita e di permanenza sul mercato, ma non corrispondono allo stereotipo pessimistico e possono benissimo reggere il confronto nel mercato anche a livello internazionale. Anche perché spesso sono in condizione di produrre eccellenti prodotti e servizi venendo incontro alle esigenze espresse dal consumatore e dal cittadino-contribuente. Concentrare l'attenzione delle strategie di sviluppo economico e di diversificazione sulle imprese e sugli imprenditori, con politiche opportunamente selettive, realizza un fondamentale obiettivo anche dei titolari delle non-imprese. Quello di mantenere e possibilmente incrementare i valori fondiari che, caduti i favori concessi dal sostegno dei prezzi e dalle agevolazioni, in futuro dipenderanno sempre di più dalla valorizzazione agricola operata dagli imprenditori.

**LE IMPRESE
AL CENTRO
DELLO SVILUPPO**

Sarà principalmente dalla capacità complessiva dell'agricoltura regionale di conquistare posizioni nello scenario competitivo che deriverà la valorizzazione del suo stesso capitale fondiario. A beneficio sia degli imprenditori, che dei titolari di aziende non-imprese, che in questo senso hanno un interesse del tutto coincidente. Questo coincide anche con l'interesse dei cittadini nella loro duplice qualità di consumatori e di contribuenti.

3. L'IMPRESA AGRICOLA ALLA RICERCA DEL VALORE

3.1. CONCENTRARSI SULLE IMPRESE

L'impresa agricola è dunque al centro del progetto di diversificazione necessario all'agricoltura marchigiana. Per scendere nei dettagli dell'analisi occorre ora affrontare due temi.

Il primo tema è quello di definire meglio quali siano i connotati salienti dell'impresa e dell'imprenditore. Troppo spesso in agricoltura si confonde azienda e impresa e questo equivoco è all'origine della dispersione di fondi e della delusione che spesso si riscontra in agricoltura osservando le medie statistiche. Senza rendersi conto che le imprese (come abbiamo verificato nel capitolo precedente) sono soltanto un piccolissimo sotto-insieme delle aziende, anche se il loro peso economico è di gran lunga maggiore del peso numerico ed il loro ruolo determinante.

Il secondo tema è quello della formazione del valore. Gli imprenditori agricoli, specie oggi, di fronte alla crisi di alcuni mercati agricoli molto importanti per l'economia regionale e alla caduta di alcune protezioni di mercato (si pensi al grano duro o, più recentemente, alla barbabietola da zucchero) si interrogano sulle prospettive e sulle opportunità di investimento. La domanda: dove sta il valore? Si pone con grande forza.

**DOVE SI FORMA
IL VALORE**

3.2. COME SI IDENTIFICA UN IMPRENDITORE?

Questa pubblicazione si concentra come detto sulle imprese agricole e sui relativi imprenditori. I cui caratteri qualificanti vanno qui precisati:

a) La dimensione economica innanzitutto. Questo carattere precede tutti gli altri e consegue da essi.

Un'impresa può essere piccola. La piccola impresa svolge, anzi, un ruolo cruciale nel ricambio imprenditoriale e garantisce flessibilità e capacità di adattamento all'intero sistema economico. Le imprese generalmente nascono piccole. Ma le piccole imprese non possono essere microscopiche e tali da rappresentare per i loro titolari un impegno del tutto occasionale, come nella miriade delle piccolissime aziende agricole presenti nella regione.

b) La proiezione al mercato, cioè la realizzazione dei propri obiettivi attraverso la valorizzazione dei fattori di produzione, la trasformazione e la vendita.

c) La proiezione verso le opportunità offerte dalle politiche agricole: il sostegno complessivo al settore agricolo nel 2003 è stato pari al 56,1% dell'intero valore aggiunto agricolo ai prezzi di base; questo significa che la parte prevalente del reddito agricolo si forma nel rapporto tra agricoltura e sistema delle politiche agricole.

d) L'assunzione del rischio attraverso l'investimento di capitali (propri e/o di credito).

LA DIMENSIONE
ECONOMICA

LA PROIEZIONE
AL MERCATO

LE OPPORTUNITÀ
DELLE POLITICHE
AGRICOLE

IL RISCHIO

e) L'efficienza. Si tratta di un aspetto complesso. Efficienza evoca la massimizzazione del profitto o comunque la conduzione in condizioni di economicità, qualificazione e aggiornamento tecnico-economico, contrapposizione ad ogni rendita, in quanto origine di costi aggiuntivi.

f) La strategia. Ciò consiste nella messa in atto di un progetto di impresa con obiettivi a carattere non semplicemente speculativo e quindi di lungo termine della conduzione: una condizione che rivela la capacità imprenditoriale.

La questione centrale dell'impresa nell'individuazione della propria strategia può essere espressa con la domanda: dove sta il valore? Cercheremo di trovare risposte a questo quesito nelle prossime pagine.

L'EFFICIENZA

LA STRATEGIA

DOVE STA IL VALORE E COME CATTURARLO?

3.3. IN PASSATO LA QUESTIONE ERA SCONTATA

La domanda: dove sta il valore? era scontata fino ad anni recenti (diciamo fino all'inizio degli anni novanta). Infatti non veniva ipotizzata per l'agricoltura altra valorizzazione che quella del mercato. In questo senso, può parlarsi di agricoltura mono-funzionale: nel senso che si fa riferimento al settore primario quale produttore unicamente di merci, la cui valorizzazione va cercata sul mercato (si noti la comune radice di "merci" e "mercato"). Non che venissero trascurate le specificità multi-funzionali dell'agricoltura di cui si parlerà più avanti, ma queste erano collocate nell'ambito degli effetti collaterali che l'esercizio dell'agricoltura (qualsiasi tipo di agricoltura) avrebbe inevitabilmente prodotto, tenuto conto delle tecniche e delle modalità organizzative (policoltura, integrazione tra coltivazione e allevamento, rotazione) meno invasive del passato.

La scelta di centrare le politiche sul sostegno dei prezzi e sulla alterazione artificiale degli equilibri spontanei del mercato deriva da questa monofunzionalità dell'agricoltura, oltre che dagli obiettivi attribuiti alle politiche agricole (sicurezza alimentare in primo luogo, intesa, come all'epoca, in termini quantitativi di food security, più che di food safety, come invece si tenderebbe a fare oggi. D'altra parte, sotto il profilo tecnologico, poche erano le varianti. In generale gli orientamenti produttivi potevano essere ricondotti ad alcune tipologie molto caratteristi-

VALORIZZAZIONE
SOLO ATTRAVERSO
IL MERCATO

PROCESSI PRODUTTIVI
STANDARDIZZATI

che, le tecnologie in uso erano in gran parte standardizzate ed incorporate nell'azienda agricola attraverso l'acquisto dei mezzi di produzione (meccanici, chimici, sementi, ecc.). Il problema imprenditoriale dominante era quello di massimizzare l'efficienza tecnica, ponendo al centro la produttività (intesa come "resa" ad ettaro o capo).

La stessa gamma di prodotti poteva essere considerata ristretta e sostanzialmente di tipo materiale, anche in relazione alla identificazione e alla corrispondenza tra prodotto agricolo e alimento. Una sequenzialità che l'industria e la distribuzione alimentare di oggi hanno spesso reso meno evidente fino a nasconderla, assistite dal progresso tecnico nella rielaborazione degli alimenti a partire dalla scomposizione dei prodotti agricoli in componenti elementari. In questo assistite dal marketing dei prodotti alimentari.

In questa situazione il rischio d'impresa veniva fortemente contenuto dalla politica di garanzia (attraverso i prezzi sostenuti ben oltre i livelli altrimenti proposti dagli equilibri di mercato e la garanzia di ritiro di tutta la produzione anche se eccedentaria). Senza rischio di mercato dunque.

La risposta alla domanda: dove sta il valore? era altrettanto scontata fino ad anni recenti. Essa consisteva nell'industrializzazione dell'agricoltura. Le ragioni del ritardo e delle difficoltà dell'agricoltura venivano imputate in primo luogo ai suoi limiti strutturali (tra questi, alle dimensioni troppo ridotte delle aziende agricole), ma anche alla complessità e al polimorfismo dell'agricoltura, retaggio di ordinamenti e di forme di conduzione passate.

**POCHE PRODUZIONI
STANDARDIZZATE**

**PAC GARANZIA.
STABILIZZAZIONE E
SOSTEGNO DEI PREZZI**

**INDUSTRIALIZZARE
L'AGRICOLTURA**

SPECIALIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE PRODUTTIVA

SOSTITUZIONE DEGLI INPUT NATURALI CON QUELLI ARTIFICIALI

LA "TERRA" COME UN CAPITALE QUALSIASI

Il messaggio era chiaro. La complessa organizzazione dell'agricoltura del passato (nelle Marche quella mezzadrile) era all'origine di una condizione produttiva anacronistica. Occorreva semplificare e specializzarsi. Cioè innanzitutto concentrarsi, come in una industria qualsiasi, sulla produzione di una o poche merci, anche a scapito talvolta degli equilibri idro-geologici, del paesaggio, della biodiversità, della stessa originalità culturale e sociale delle campagne della regione.

Questo messaggio veniva interpretato innanzitutto scindendo zootecnia e coltivazione in attività tra loro indipendenti, rompendo così le tradizionali rotazioni e la letamazione, semplificando il paesaggio delle alberate e delle coltivazioni promiscue, sostituendo gli input naturali con quelli artificiali. La specializzazione produttiva orientava verso pochi prodotti: generalmente quelli più remunerati dalla PAC, facilmente meccanizzabili, standardizzati dal punto di vista delle tecniche utilizzate e della qualità del prodotto con minore richiesta di lavoro umano.

In questa situazione si è costruito l'abbandono regionale dell'allevamento tradizionale (quello centrato sulla razza bovina marchi-giana), il passaggio dal ciclo chiuso a quello aperto, la diffusione del grano (specie del grano duro, più premiato dalla PAC) e delle colture industriali della barbabietola e più recentemente del girasole.

L'effetto è stato quello della banalizzazione delle "vocazioni" verso una agricoltura omologata dall'impiego di pacchetti tecnologici acquisiti dall'esterno, della riduzione della

"terra" allo stesso rango di un qualsiasi "capitale", di un qualsiasi strumento produttivo, all'irrilevanza dell'ambiente, del territorio, del paesaggio.

Si può affermare che l'impresa che meglio ha colto il messaggio è stata quella contoterzistica, come prova il suo successo nella regione.

Infine va segnalato come, nelle relazioni lungo la filiera tendessero a prevalere rapporti di antagonismo piuttosto che di integrazione e cooperazione.

ANTAGONISMO LUNGO LA FILIERA

3.4. LA QUESTIONE È OGGI MOLTO PIÙ COMPLESSA

La domanda dopo il 1990 non è più scontata. Esauritisi i vantaggi tecnologici che hanno guidato gli incredibili aumenti delle rese dei decenni del dopoguerra, mentre entra in crisi la politica agricola del sostegno dei prezzi e delle garanzie di ritiro dei prodotti eccedenti, l'agricoltura si colloca in una nuova dimensione e di fronte a nuove prospettive.

Il valore va cercato rispondendo a due nuove domande: cosa vuole il consumatore attraverso il mercato? cosa vuole il cittadino in quanto contribuente attraverso la politica della spesa e delle agevolazioni verso l'agricoltura?

COSA VUOLE IL CONSUMATORE?

La prima domanda trova la sua risposta nella diversificazione. Il valore non risiede più nel prodotto agricolo grezzo e standardizzato, ma nelle tante qualità consentite dalla tecnologia accompagnata dal marketing, in risposta al cambiamento dei gusti e delle nuove disponibilità di reddito dei consumatori. Ad ogni prodotto agricolo tradizionale corrisponde oggi una ampia gamma di prodotti e di servizi connessi richiesti all'agricoltura. Si parla a questo proposito di de-materializzazione del prodotto alimentare. Un problema che investe l'intera filiera, dove tendono a stabilirsi rapporti di integrazione e di cooperazione tra soggetti diversi dall'agro-industria all'agricoltura propriamente detta, per coinvolgere l'agro-alimentare e la distribuzione.

Emergono le mode alimentari e il ciclo del prodotto, precedentemente assenti dal settore agricolo e alimentare. Nuove funzioni si aggiungono, d'altra parte, alla tradizionale produzione di alimenti e fibre: nell'ambito energetico, turistico-ricreativo, culturale, ecc. Parallelamente, il rischio cresce: l'agricoltore deve interrogarsi non più soltanto su "come" produrre, ma anche su "cosa" produrre, "per chi" e "come" vendere.

La seconda domanda attiene alla multifunzionalità dell'agricoltura, cioè alla produzione di beni e servizi di interesse collettivo relativi all'ambiente, al paesaggio, alla cura dell'equilibrio idro-geologico. In questo caso non può che essere la collettività a garantire la remunerazione all'agricoltore attraverso la spesa pubblica e le agevolazioni. Con politiche che, su basi contrattuali, paghino gli agricoltori per i servizi resi.

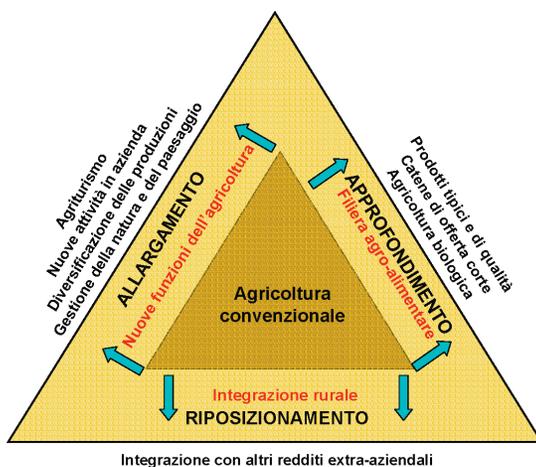
E' questo il senso della trasformazione delle politiche agricole da interventi eminentemente settoriali a interventi territoriali riconducibili all'obiettivo dello sviluppo rurale.

COSA VUOLE IL CONTRIBUENTE?

3.5. LE TRE DIREZIONI DELLA DIVERSIFICAZIONE

A partire dall'ambito, divenuto ormai ristretto dell'agricoltura tradizionale, diventato insufficiente a garantire una piena valorizzazione delle risorse, la ricerca del valore nell'agricoltura di oggi si svolge in tre direzioni: l'approfondimento, l'allargamento e il riposizionamento

FIG. 4 IL TRIANGOLO DEL VALORE DELL'AGRICOLTURA MODERNA



Fonte: Van der Ploeg, Living Countryside, Elsevier, 2002

APPROFONDIMENTO

a) L'approfondimento attiene a tutte le attività integrate a quelle tradizionali, a monte e a valle dell'agricoltura. Si tratta di attività produttive o di servizio orientate innanzitutto alla sostituzione dei fattori convenzionali con nuovi fattori, alla riorganizzazione della produzione in forme integrate e più

complesse, alla innovazione di prodotto e alla cura dei suoi aspetti qualitativi, alla trasformazione e valorizzazione delle produzioni, alla commercializzazione diretta delle produzioni finali o comunque all'accorciamento delle filiere e alla costituzione di rapporti più diretti e ravvicinati con il consumatore finale.

b) L'allargamento riguarda tutte quelle attività produttive o più spesso di servizio che si affiancano collateralmente all'attività agricola tradizionale, rivolte sia a rispondere a nuovi bisogni di mercato (turistici, residenziali, colturali, ecc.) sia a fornire servizi alla collettività (ambientali, paesaggistici, ecc.) dall'interno dell'agricoltura.

c) Il riposizionamento concerne tutte le attività esterne a quella agricola, ma integrate e complementari con essa nell'ambito rurale allo scopo di fornire occasioni di impiego ai fattori di produzione (lavoro in primo luogo, ma anche mezzi meccanici, ecc.) e opportunità di reddito integrative all'agricoltore e alla famiglia agricola. E' questo l'ambito delle attività più propriamente connesse all'integrazione rurale e al miglioramento della qualità della vita.

Sono queste le tre direzioni della diversificazione sulle quali si concentra questa pubblicazione, rispetto alle quali intende fornire suggerimenti, esempi e metodi di analisi.

ALLARGAMENTO

RIPOSIZIONAMENTO

3.6. LA DIVERSIFICAZIONE CHE C'È GIÀ

LA DIVERSIFICAZIONE IN EUROPA

Un recente studio, svolto da un gruppo di ricercatori di diversi paesi europei, ha inteso fornire una misura di quanta diversificazione sia già in atto nelle imprese agricole europee².

Concentrandosi su un campione di aziende di diversi Paesi membri con una dimensione economica maggiore di 16 Ude (19.200 Euro di reddito lordo standard all'anno), la ricerca si sofferma soltanto sulla presenza di attività di approfondimento ed allargamento.

**TAB. 4 - QUANTA DIVERSIFICAZIONE C'È GIÀ?
PERCENTUALE DELLE IMPRESE PROFESSIONALI
(>16 UDE)**

	UE-6	Spagna	Germania	Irlanda	Italia	Olanda	Gran Bretagna
Solo approfondimento	24.6	22.1	19.7	4.0	31.5	14.7	13.6
Solo allargamento	13.9	7.2	17.7	32.7	6.6	11.1	11.4
Approfondimento + allargamento	13.6	16.9	21.7	4.2	17.6	15.2	5.2
Totale	52.1	46.2	59.1	36.7	55.7	41.0	30.2

Fonte: Van der Ploeg, Living Countryside, 2002

² Van Der Ploeg J.D., Banks J. (2002), Living Countrysides: Rural Development Processes in Europe: the State of the Art, Elsevier, EBI.

Essa rileva come generalmente le imprese sopra una soglia dimensionale minima abbiano già in larga misura intrapreso forme di diversificazione spesso molto impegnative, rivelando sovente una straordinaria capacità di innovazione nelle attività più diverse. Spesso integrando più scelte di diversificazione tra loro. Si tratta di uno straordinario sforzo che l'agricoltura guidata dagli imprenditori più attenti sta compiendo.

Come è stato detto, gli agricoltori debbono "ridefinire il proprio mestiere" dimostrando grande flessibilità, forti dosi di inventiva e notevole entusiasmo.

In collaborazione con la Federazione Regionale Coldiretti Marche è stato condotto uno studio analogo a quello appena illustrato, volto a misurare la diversificazione in atto nel territorio della regione Marche.

A questo scopo, è stato sottoposto un questionario a 89 imprese, opportunamente selezionate dai tecnici Coldiretti fra quelle di maggior qualità imprenditoriale. Dal punto di vista statistico, si tratta di un campione ovviamente non rappresentativo dell'universo censuario delle aziende agricole regionali, ma certamente interessante se l'interesse si concentra sul comportamento delle aziende-imprese definite nel primo capitolo. Nella tabella 5 sono esposti i risultati ottenuti. Essi appaiono analoghi a quelli derivati per l'Italia dallo studio olandese. Come si può vedere, ben 38 imprese su 89 (il 42,6%) ha attuato qualche forma di diversificazione limitatamente alle sole direzioni dell'approfondimento e dell'allargamento. Si tenga conto peraltro che, per il metodo utilizzato,

LA DIVERSIFICAZIONE NELLE MARCHE

MOLTE LE IMPRESE CHE HANNO GIÀ DIVERSIFICATO

MOLTE LE TIPOLOGIE DI DIVERSIFICAZIONE

la diversificazione rilevata è senza dubbio piuttosto sottostimata. Naturalmente per la dimensione del campione e per le approssimazioni del metodo non si possono trarre conclusioni definitive sulla estensione del fenomeno della diversificazione nelle regione.

Ma l'assunzione che la diversificazione sia già in atto in almeno la metà delle unità agricole che sono anche imprese può, almeno essere proposta come ipotesi per ulteriori verifiche su un campo più esteso e significativo di soggetti.

TAB. 5 - IMPRESE CHE HANNO DIVERSIFICATO LA LORO ATTIVITÀ - CASI DI "APPROFONDIMENTO" E DI "ALLARGAMENTO"

	num. aziende	% su tot aziende
Solo approfondimento	17	19,1
Solo allargamento	11	12,4
Approfondimento + allargamento	10	11,2
Totale aziende diversificate	38	42,6
Totale aziende progetto	89	100

Fonte: nostra elaborazione su dati del questionario

Entrando nei dettagli con la tabella 6, si può verificare come le forme di approfondimento più presenti consistano soprattutto nella vendita diretta e, in secondo luogo nella produzione biologica e nella trasformazione del prodotto in azienda.

Il fenomeno dell'allargamento si concretizza invece prioritariamente in tre direzioni pressoché equivalenti: agriturismo, conto-terzismo e collaborazioni di vario genere con la Pubblica Amministrazione.

TAB. 6 - AZIENDE PER FORMA DI DIVERSIFICAZIONE

	numero	% su aziende diversificate	% su totale
Allargamento			
agriturismo	8	21,1	9,0
energia rinnovabile	2	5,3	2,2
silvicoltura	2	5,3	2,2
conto-terzismo	8	21,1	9,0
collaborazioni con la PA	9	23,7	10,1
Approfondimento			
trasformazione di prodotto	7	18,4	7,9
vendita diretta	17	44,7	19,1
produzioni biologiche	7	18,4	7,9
prodotti di origine certificata	4	10,5	4,5
certificazioni di qualità (Haccp)	4	10,5	4,5
marchi collettivi	2	5,3	2,2
Totale diversificate	38	100	42,7
Totale	89	-	100

Fonte: nostra elaborazioni su imprese Coldiretti delle Marche

Quanto alla localizzazione geografica i fenomeni di diversificazioni investono tutta la regione, ma si nota una certa prevalenza nelle province di Ancona e Ascoli Piceno. Come si può notare dalla tabella precedente, la stessa impresa non di rado realizza più di una forma di diversificazione. Il fenomeno è abbastanza ricorrente.

DIVERSIFICARE ANCHE PIÙ DI UNA VOLTA

In tabella 7 è misurato il numero di attività diversificate introdotte nell'impresa. Tra le 38 imprese che hanno diversificato, più della metà hanno avviato un'unica nuova attività. Segno anche del fatto che il fenomeno è recente. Ma già un'altra metà delle imprese mostra di aver attivato due tipologie di attività diversificate e, tra queste, una metà ha diversificato in tre o più di tre attività, spesso integrando assieme forme di approfondimento con forme di allargamento.

TAB. 7 - NUMERO DI ATTIVITÀ DIVERSIFICATE PER CIASCUNA AZIENDA

Attività diversificata da ciascuna azienda	Numero di aziende	%
1	20	52,6
2	10	26,3
3	4	10,5
4	2	5,3
5	1	2,6
6	1	2,6
Totale aziende	38	100

Fonte: nostra elaborazioni su risultati del questionario

4. DIVERSIFICAZIONE E MULTIFUNZIONALITÀ: QUALCHE ESEMPIO

Allo scopo di chiarire con qualche maggiore dettaglio quanto fin qui è stato esaminato con riferimento ad una classificazione che ormai è diventata classica in tema di diversificazione, passiamo ora a presentare alcuni esempi di approfondimento, di allargamento e di riposizionamento.

Ovviamente la classificazione ha funzioni prevalentemente didattiche. Molte attività si collocano all'intersezione tra una categoria e l'altra. D'altra parte, le imprese che diversificano lo fanno normalmente in più di una direzione e con più di una iniziativa, tanto da realizzare di fatto un intreccio e una varietà di casi ancor maggiore.

4.1. ESEMPI DI APPROFONDIMENTO

PRODUZIONE TIPICHE O DI QUALITÀ

L'approfondimento, come detto, comprende tutte le innovazioni di prodotto o di processo e le attività integrate a monte e a valle dell'agricoltura tradizionale.

Si annoverano in questo raggruppamento tutte le nuove produzioni, specie quelle tipiche o di qualità, quando si aggiungono al prodotto forme di riconoscimento esplicite e formali della qualità (come nel caso delle varie forme di certificazione e valorizzazione) o la garanzia della rintracciabilità.

NUOVI PRODOTTI

Naturalmente sono compresi anche i nuovi prodotti (nuove varietà, agricoltura biologica, piccoli frutti, fiori, ecc.) o la combinazione di prodotti.

TRASFORMAZIONI NELL'IMPRESA AGRICOLA

Sono esempi di approfondimento tutte le trasformazioni dei prodotti effettuate nella stessa impresa agricola (pane, vino, formaggio, birra), le forme di organizzazione collettiva dell'offerta (gruppi di offerta) e comunque tutte le iniziative che mirano alla costituzione di filiere corte tra produzione e consumo (vendita diretta, farm shop, farmers' market), le nuove forme di commercializzazione (adozione di animali presso l'allevatore, vendita attraverso internet).

ORGANIZZAZIONE COLLETTIVA DELL'OFFERTA FILIERE CORTE

Altre volte è il consumatore che viene attirato dal produttore nella sua impresa (raccolta di prodotti da parte del consumatore o pick-it yourself).

SOSTITUZIONE DI FATTORI DI PRODUZIONE CON INPUT INTERNI

Infine sono da classificare come casi di approfondimento tutte le forme di sostituzione di fattori di produzione con input interni, con riferimento in particolare alla produzione di energia, alla letamazione, alla rotazione.

Sono considerate in questa categoria tutte le nuove modalità di produrre (proprietà associate).

Si può notare che spesso si tratta di ricondurre sotto il controllo dell'agricoltura attività che in passato essa svolgeva, ma che aveva perduto, come effetto dell'industrializzazione dell'agricoltura e della specializzazione produttiva. Altre volte sono prodotti e processi nuovi.

NUOVE MODALITÀ DI PRODURRE

4.2. ESEMPI DI ALLARGAMENTO

CONTOTERZISMO

L'allargamento riguarda tutte le attività produttive o di servizio che si affiancano collateralmente all'attività agricola tradizionale.

Il conto-terzismo è stato storicamente il primo tipo di allargamento. La sua diffusione nella regione è stata notevole ed è stata determinante nella diffusione di alcune colture: cereali, soia, barbabietole e colture industriali in genere.

A fronte del vincolo fondiario e della necessità di trovare pieno impiego alle macchine aziendali, alcune imprese hanno "allargato" il loro raggio di azione verso la fornitura di servizi meccanici ad altre aziende.

LE TANTE MODALITÀ DELL'AGRITURISMO

L'agriturismo raccoglie una vastissima gamma di servizi. In senso restrittivo, l'agriturismo attiene ai servizi offerti dall'agricoltura nel campo dell'ospitalità e della ristorazione, spesso in congiunzione alla vendita di prodotti aziendali.

La gamma si differenzia per:

- a) tematizzazioni: percorsi eno-gastronomici, strade del vino, percorsi d'arte, ecc.;
- b) tipologia di servizi: bed and breakfast, camping e camper, picnic, barbecue, ecc.;
- c) prodotti e servizi aggiunti: vendita prodotti, ippoturismo, esperienze lavorative in azienda, ecc.

CULTURA

Altre attività con notevoli nessi con l'agriturismo sono riconducibili alle seguenti classi:

- a) fattorie didattiche, aziende museo, laboratori artistici, scuole d'arte e altre iniziative di valorizzazione della cultura rurale;

b) agricultural therapy, cura del disagio mentale, inserimento handicappati, reinserimento ex- tossicodipendenti, ex-detenuti, ed altri soggetti difficili;

c) servizi residenziali, case dello studente, ospizi anziani e case di accoglienza;

d) fitness, sport, centri salute, attività di entertainment e svago.

Infine vanno comprese nell'allargamento tutte le iniziative di cura dell'ambiente e del paesaggio sia come servizi ai privati, che (più spesso) come fornitura di servizi pubblici:

a) cura e gestione del verde pubblico e privato, urbano e rurale;

b) gestione della natura e del paesaggio, difesa idrogeologica;

c) prevenzione spegnimento incendi e cura foreste;

d) produzione di energia (eolica, biomassa);

e) gestione riserve faunistico-venatorie, caccia e pesca;

f) lavori pubblici (manutenzione opere pubbliche, spalatura neve) con i mezzi agricoli.

BENESSERE

SALUTE

**AMBIENTE
E PAESAGGIO**

4.3. ESEMPI DI RIPOSIZIONAMENTO

Il riposizionamento, come detto, riguarda tutte le attività esterne a quella agricola, ma integrate e complementari con essa nell'ambito rurale.

FUNZIONI DI INTEGRAZIONE NELL'ECONOMIA RURALE

Funzioni di integrazione nell'economia rurale sono tutte le attività svolte indipendentemente da quella agricola nell'azienda stessa o in ambiente rurale:

- di tipo artigianale o piccolo industriale, laboratorio artigianale o artistico;
- commerciali: negozio rurale, fiere rurali.

PLURIATTIVITÀ

In questo stesso ambito si collocano le forme di pluriattività tipiche della famiglia agricola, o anche, in relazione alle disponibilità di risorse (lavoro, materiali di base, spazi coperti) dello stesso agricoltore imprenditore.

FUNZIONI RESIDENZIALI E DI MANUTENZIONE E CURA

Infine vanno considerate tutte le funzioni residenziali e di animazione rurale come quelle di ristrutturazione, restauro e manutenzione di vecchie costruzioni civili o pubbliche.

A queste si associano la attività di cura e manutenzione degli spazi pubblici e quelle folkloristiche e di animazione della vita rurale.

5. ANCHE DA SOLI, MA MOLTO MEGLIO ASSIEME

Naturalmente, gran parte delle iniziative richiamate in questa guida alla diversificazione sono realizzabili ad iniziativa di una singola impresa e di un singolo imprenditore.

Ma ovviamente esse generalmente beneficiano delle iniziative volte a "fare sistema", cioè ad aggregare in un pacchetto le iniziative simili, dal punto di vista sia della produzione che delle relazioni con il mercato. La diversificazione in altre parole è essa stessa un bene collettivo. Più diversificazione si riesce a realizzare, più benefici collettivi si possono riversare sulle singole iniziative d'impresa. D'altra parte, il coordinamento tra iniziative di diversificazione, garantisce che esse non si sovrappongano, ma anzi si integrino e si valorizzino reciprocamente.

L'obiettivo enunciato nel piano agricolo regionale delle Marche riassunto nell'espressione "Marche regione rurale d'Europa" trova proprio nella strategia collettiva di diversificazione la forma più piena di realizzazione.

Vi è comunque una ragione a monte per coordinarsi ed integrarsi: quella di raggiungere la dimensione critica.

Spesso esistono soglie dimensionali minime, che le imprese agricole regionali non riescono a raggiungere. D'altra parte, le aziende che per le modeste dimensioni non sono in grado di partecipare allo sviluppo imprenditoriale della campagna, debbono necessariamente aggregarsi. Associare la terra e associare le produzioni e i servizi è obiettivo primario.

LA DIMENSIONE
CRITICA

L'INTEGRAZIONE FRA FUNZIONI

L'integrazione tra funzioni e soluzioni di impresa peraltro si impone in tutti quei casi in cui non sia possibile ricostruire le complementarità già presenti nella regione, che costituiscono attributi necessari di un suo sviluppo complessivo e sostenibile.

Non sempre è possibile che le complementarità si realizzino e si colgano all'interno di una sola impresa. Spesso è a livello di sistema territoriale che esse vanno perseguite.

Ci si riferisce qui alle complementarità tra:

- allevamento e coltivazione (rotazione, letamazione, valorizzazione del pascolo);
- produzione e vendita (integrazione di filiera);
- specializzazione e gamma (esempio: sistema agrituristico, marketing diretto).

Un secondo livello di integrazione va realizzato tra competenze agricole e non-agricole in tutti quei casi richiamati in cui altre qualificazioni o esperienze professionali si rendono necessarie per la migliore qualificazione del prodotto o del servizio. Si pensi alla preparazione turistico-alberghiera o culinaria in un agriturismo, a quella sportiva in un centro fitness, a quella pedagogica in una fattoria didattica.

VALORIZZARE L'IMMAGINE COMPLESSIVA

L'integrazione è questione chiave anche nella valorizzazione l'immagine complessiva del territorio rurale per associare l'agricoltura con il suo territorio (percorsi eno-gastronomici, musei diffusi, ecc.), così come, più in generale, per la attuazione di piani di sviluppo rurale integrati al Piano di Sviluppo Regionale.

La necessità/opportunità di "fare sistema" nell'agricoltura della regione apre due questioni cruciali: la prima concerne i servizi, la seconda le politiche per la diversificazione.

5.1. QUALI SERVIZI?

Riorganizzare i servizi in direzione della diversificazione implica una loro forte finalizzazione e razionalizzazione sotto un piano regionale dei servizi.

In testa a tutto c'è la necessità di una ricerca non sporadica e coerente con il disegno complessivo fondata sulla collaborazione tra Università, centri di ricerca, centri di formazione e organizzazioni agricole e del sistema agroalimentare. I passi avanti compiuti non possono dirsi ancora sufficienti la stessa Legge regionale n. 37/1999 delle Marche va ulteriormente qualificata e coordinata con una più estesa funzione alla valutazione dei risultati. Il progetto Agriregionieuropa, nato nelle Marche con l'esperienza Agrimarcheuropa va ulteriormente sostenuto e qualificato a servizio di una complessiva operazione di razionalizzazione ed efficienza.

L'assistenza tecnica e la divulgazione debbono poi trasformarsi. L'attuale prevalenza delle discipline agrarie va ovviamente sostenuta e qualificata, ma l'approccio generalmente mono-disciplinare va sostituito con uno multidisciplinare dove i campi assistenza tecnica tradizionale siano più e meglio integrati con quelli gestionali e del marketing e quelli necessari alle specifiche soluzioni di diversificazione (specie per soluzioni di allargamento e riposizionamento).

**INTEGRARE
LA RICERCA
ALLE NECESSITÀ
DELL'IMPRESA**

**ASSISTENZA
TECNICA
E DIVULGAZIONE**

5.2. QUALI POLITICHE?

POLITICHE DI MERCATO

Quanto alle politiche una strategia rivolta alla diversificazione impone innanzitutto di riconoscere al mercato il ruolo che gli è proprio di "selezionatore dei migliori" e di "indicatore delle preferenze" dei consumatori.

FAVORIRE LA COMPETIZIONE

La condizione migliore per la realizzazione di una agricoltura effettivamente diversificata risiede nella competizione. In questo quadro la funzione dello Stato (nelle sue varie espressioni: UE, nazionale, regionale o altro) non è di alterare gli equilibri e i segnali del mercato, ma di garantirne le regole, controlli e sanzioni. In difesa innanzitutto delle qualità e del loro riconoscimento (identificativi qualità, tracciabilità) e a garanzia delle "parti deboli" (consumatore, piccoli produttori, imprese agro-alimentari artigianali).

FACILITARE L'AGGREGAZIONE

Il secondo compito è di favorire l'aggregazione in tutte le forme (cooperativa, associativa, societaria) che consentano di promuovere prodotti migliori e di valorizzarli collettivamente. In quest'ambito, va pienamente applicata la riforma Fischler, specie in quelle parti che più attengono alla difesa delle qualità ed alla stimolazione delle iniziative imprenditoriali: eco-condizionalità, articolo 69, modulazione, regionalizzazione. Non tutte queste soluzioni hanno trovato campo di applicazione in Italia. E' il caso di reconsiderarle, per essere meglio pronti all'integrazione del primo con il secondo pilastro e per disporre di una strategia regionale e nazionale per il futuro della politica agricola.

Ma la parte più importante delle politiche per la diversificazione sta nel secondo pilastro, la cui funzione va qualificata selettivamente in direzione dell'impresa, attraverso opportuni strumenti di accertamento e di valutazione ex-ante, in progress ed ex-post. passare rapidamente da una valutazione fondata sulle condizioni di status ad una improntata a considerare i comportamenti. Mirando ai progetti ed alle qualità sostanziali, come si è detto più volte, e non ai soggetti ed alle loro qualità formali.

I quattro pilastri dell'attuale Regolamento per lo sviluppo rurale sono chiaramente orientati in questa direzione: a) competitività; b) ambiente; c) qualità della vita e diversificazione, d) approccio LEADER.

PUNTARE SUL SECONDO PILASTRO

AL CENTRO L'IMPRESA E IL SUO PIANO STRATEGICO

6. LA BUSSOLA DELLA DIVERSIFICAZIONE

6.1. UNA GUIDA PER SCEGLIERE NUOVI ORIENTAMENTI

Prendere in considerazione di cambiare il funzionamento della propria azienda agricola può essere emozionante, ma anche un po' scoraggiante. Ci sono molte cose da considerare per determinare se un cambiamento è giusto o meno. La "bussola della diversificazione" vuole aiutare a riflettere su alcuni punti chiave utili per considerare le varie opzioni di diversificazione. Attraverso un sistema a punti è possibile confrontare varie opzioni di diversificazione. Dopo aver risposto a tutte le domande, si potrà, infatti, procedere con il valutare quali opzioni sono più adatte per la propria attività.

Questa guida è solamente un punto di partenza: un prezioso aiuto per elaborare un'idea iniziale, tuttavia, qualsiasi opzione dovrà essere adeguatamente approfondita.

Il risultato sarà molto più attendibile se, prima di procedere alla compilazione, si faranno delle ricerche approfondite e si rifletterà attentamente su ogni questione. È opportuno conoscere alcune informazioni di base inerenti al raccolto, al bestiame o all'impresa che si sta considerando (es. la fertilità di terreno, la caduta annuale di pioggia, il fabbisogno di lavoro e/o delle attrezzature, ecc.).

Si ricordi sempre che questa guida non è un sostituto di uno studio di fattibilità dettagliato e/o di un business plan.

UN SISTEMA A
PUNTI

6.2. DI COSA AVETE BISOGNO?

La "bussola della diversificazione" è strutturata in 4 differenti fasi: A, B, C, D. Gli strumenti necessari per redigere questa guida sono:

- una penna;
- una copia della guida per ogni opzione di diversificazione che si intende valutare;
- una calcolatrice.

Fase A - Scegliere un'opzione da testare

A) Se già avete una o più opzioni di diversificazione cui siete interessati, siete pronti per iniziare.

Se al contrario, state cercando le idee, una lista di molte opzioni possibili può essere trovata consultando questa Guida alla diversificazione e/o navigando in internet.

Questo strumento permette di confrontare tutte le idee di diversificazione che desiderate.

Ogni opzione deve tuttavia essere valutata individualmente attraverso la bussola della diversificazione e, solamente in un secondo momento, confrontata con le altre.

Una volta che avete identificato le opzioni da esaminare, sceglietene una e passate alla Fase B.

Fase B - Rispondete a ciascuna delle sezioni seguenti

B) La Fase B è la parte centrale della bussola della diversificazione e si compone

UNA SEMPLICE
PROCEDURA IN
QUATTRO FASI

delle sei sezioni seguenti:

1. Interessi e obiettivi
2. Capacità manageriali
3. Competenze e risorse relative alla produzione
4. Risorse naturali e/o fisiche
5. Redditività
6. Potenziale impatto sulla comunità locale

Sezione 1 - Interessi e obiettivi

Le domande in questa sezione vi aiuteranno ad identificare i vostri interessi e quelli della vostra famiglia e quindi a determinare quanto l'opzione proposta sia compatibile con essi.

Ricordate che il vostro entusiasmo è sicuramente importante per il successo dell'attività.

Prima di iniziare:

- Sedetevi con i membri della vostra famiglia per discutere riguardo al vostro interesse per l'opzione proposta. Identificate eventuali conflitti e/o obiettivi comuni.

- Familiarizzate con il caso parlando con qualcuno che abbia già esperienza in materia, magari con un agricoltore.

Se non è possibile, cercate di informarvi in altro modo, ad esempio leggendo materiale specializzato.

- Comunicate con i potenziali clienti per farvi un'idea di cosa la gente desideri. Le risposte che ne trarrete potrebbero influenzare il modello di prodotto/servizio che avete in mente.

Una volta completato questo lavoro istruttorio, rispondete alle domande della seguente tabella.

TAB. 8 - INTERESSI E OBIETTIVI

<i>Domande</i>	<i>Per niente</i>	<i>Un po'</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>
1) Quanto lei e la sua famiglia siete entusiasti riguardo a questa opzione?	0	1	2	3
2) Quanto il tipo di lavoro che è richiesto sarà gradito ad alcuni o a tutti i membri della sua famiglia?	0	1	2	3
3) In che misura l'opzione proposta vi toglierà tempo per attività a cui date valore?	3	2	1	0
4) In che misura l'opzione proposta coinvolgerà la vostra famiglia in attività nelle quali non avete interesse?	3	2	1	0
5) In generale, quanto sarebbe compatibile l'attività proposta con gli obiettivi personali della famiglia?	0	1	2	3

Sezione 2 - Capacità manageriali

Non dovete essere un esperto per iniziare una nuova attività. Tuttavia, a prescindere da quale opzione di diversificazione stiate considerando, le abilità manageriali determineranno le vostre probabilità di successo. Prima di iniziare:

- Considerate le vostre abilità (es. contabili, di comunicazione, di marketing, ecc.) così come quelle delle altre persone addette all'azienda.
- Considerate i modi con cui le nuove mansioni manageriali potrebbero essere inglobate nelle attività correnti (es. potreste decidere di assumere incarichi supplementari, sostituire alcune mansioni correnti con le nuove, impie-

gare del personale supplementare, ecc).
Una volta completata questa analisi, rispondete alle domande della seguente tabella.

TAB. 9 - CAPACITÀ MANAGERIALI

<i>Domande</i>	<i>Per niente</i>	<i>Un po'</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>
1) Quanta esperienza lavorativa avete in questa o simili imprese?	0	1	2	3
2) In che misura avete la capacità di pianificazione e organizzazione necessarie per gestire ogni tipo di operazione richiesta dalla nuova attività?	0	1	2	3
3) Quanto tempo avete a disposizione per le attività aggiuntive richieste dalla nuova attività?	0	1	2	3
4) Quanto impegno aggiuntivo siete disposti a mettere per acquisire le nuove capacità manageriali richieste per l'azienda?	0	1	2	3

Sezione 3 - Competenze e risorse relative alla produzione

In un'impresa di successo la manodopera e le capacità professionali sono importanti quanto le abilità manageriali.

Prima di iniziare:

- Considerate il carattere stagionale dei nuovi fabbisogni di manodopera.
- Sinceratevi che non ci sia manodopera sotto-utilizzata in azienda che potrebbe essere impiegata nell'attività proposta.
- Considerate se siete disposti ad assumere personale esterno e la sua disponibilità.
- Valutate se sono necessari permessi, controlli e/o licenze.

Poi rispondete alle domande della seguente tabella.

TAB. 10 - COMPETENZE E RISORSE RELATIVE ALLA PRODUZIONE

<i>Domande</i>	<i>Per niente</i>	<i>Un po'</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>
1) In che misura la vostra manodopera corrente ha facoltà di compiere le mansioni richieste per l'attività proposta?	0	1	2	3
2) Se avrete bisogno di lavoro supplementare, quanto sarà facile trovarlo o mantenerlo?	0	1	2	3
3) Se saranno necessari lavoratori in più, quanto sarà difficile formarli?	3	2	1	0
4) Quanto a fondo avete analizzato le normative che potrebbero riguardarvi?	0	1	2	3

Sezione 4 - Risorse naturali e/o fisiche

Questa sezione vi aiuterà a valutare se attualmente avete le risorse naturali e/o fisiche di cui avrete bisogno per questa nuova attività. In alcuni casi, potete trovare ostacoli insormontabili. In altri casi, potete adattare facilmente le risorse attuali ai bisogni dell'attività proposta.

Prima di iniziare:

- Parlate con qualcuno che conosce quali risorse e condizioni potrebbero rendersi necessarie.
- Valutate se ci sono risorse ambientali che la vostra azienda non possiede e non può acquisire.

- Valutate quali attrezzature si renderanno necessarie e con quale tempistica. Rispondete poi alle domande.

TAB. 11 - RISORSE NATURALI E/O FISICHE

<i>Domande</i>	<i>Per niente</i>	<i>Un po'</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>
1) L'attività proposta è adatta (o può essere adattata) alle risorse fisiche e/o naturali della vostra azienda (tipo di terreno, clima, qualità dell'acqua, ecc)?	0	1	2	3
2) L'attività proposta farà uso delle risorse fisiche presenti in azienda (terreni, edifici, macchinari)?	0	1	2	3
3) L'attività proposta può facilmente essere integrata con le attività esistenti?	0	1	2	3
4) Quanti cambiamenti a breve e lungo termine siete disposti ad accettare nella vostra azienda per implementare questa attività?	0	1	2	3

Sezione 5 - Redditività

Quando si tiene conto di una nuova impresa, la redditività è un aspetto centrale. Una stima esatta della potenziale redditività richiede una valutazione attenta dell'analisi finanziaria, che va oltre la portata di questa guida.

Questa sezione permette tuttavia, di effettuare alcune stime circa i costi di investimento ipotizzati e le vendite potenziali.

Prima di iniziare:

- Ricordate che le proiezioni finanziarie necessarie per questa guida sono soltanto preliminari.
- Considerate l'entità dei costi almeno nei

primissimi anni di funzionamento. Alcuni costi di investimento possono essere molto alti nella fase di start-up. Considerate tutti gli investimenti previsti (lavoro, acquisti, ammortamento dei macchinari, prestiti, packaging).

- Considerate con attenzione le entrate previste e i tempi.

- Valutate attentamente le risorse finanziarie disponibili.

Ora rispondete alle domande.

TAB12 - REDDITIVITÀ

<i>Domande</i>	<i>Per niente</i>	<i>Un po'</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>
1) Quanta fiducia avete nella vostra capacità d'incrementare il capitale iniziale e sostenere un maggiore peso finanziario?	0	1	2	3
2) Quanto siete preoccupati di perdere una parte dell'investimento qualora l'attività dovesse fallire?	3	2	1	0
3) Quanto avete valutato a fondo le potenziali entrate e uscite che questa scelta potrebbe generare?	0	1	2	3
4) Quanta fiducia avete nel fatto che la differenza tra ricavi e costi produca un profitto che giustifichi lo sforzo?	0	1	2	3
5) Quanto siete preoccupati dal tempo previsto prima che l'attività diventi redditizia?	0	1	2	3
6) Quanto è alta la domanda per il prodotto proposto?	0	1	2	3
7) Quanto impegno volete investire nel pubblicizzare il prodotto proposto?	0	1	2	3
8) Quanto è ampia la domanda potenziale nel breve termine?	0	1	2	3

Sezione 6 - Potenziale impatto sulla comunità locale

Molte attività possono essere invisibili per la comunità circostante. Altre possono avere impatti - sui soci, sulle risorse naturali, o sull'economia locale, ecc - sia positivi sia negativi (esternalità).

Prima di iniziare:

- Parlate con qualcuno che abbia esperienza di questo tipo e cercate di capire se la sua impresa ha avuto effetti (positivi o negativi) sulla comunità locale. Considerate se questi effetti sono probabili nella vostra impresa.
- Considerate quanto è importante per voi l'effetto sulla comunità e se potrebbe essere un fattore determinante per perseguire o meno l'attività proposta.

Rispondete poi alle domande.

TAB. 13 - POTENZIALE IMPATTO SULLA COMUNITÀ LOCALE

<i>Domande</i>	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Elevato</i>	<i>Molto elevato</i>
1) A che livello prevedete che l'attività proposta possa portare benefici alla comunità locale?	0	1	2	3
2) A che livello prevedete che l'attività proposta possa portare danni/svantaggi alla comunità locale?	3	2	1	0

Fase C - Calcolate il punteggio

Ora che avete risposto a tutte le domande, siete pronti per calcolare il punteggio totale relativo a questa opzione di diversificazione. Prima di calcolare il punteggio riguardate attentamente le risposte date alle domande. Sommate i punteggi delle singole sezioni. Il totale darà il punteggio attribuito all'ipotesi di diversificazione valutata.

TAB. 14 - CALCOLO DEL PUNTEGGIO FINALE

Domande	Punti (a)	Numero domande (b)	Risultato parziale $c = a/b$
1) Interessi e obiettivi		5	
2) Capacità manageriali		4	
3) Competenze e risorse relative alla produzione		4	
4) Risorse naturali e/o fisiche		4	
5) Redditività		8	
6) Potenziale impatto sulla comunità locale		2	
PUNTEGGIO TOTALE (somma dei risultati parziali c)			

Se una delle domande riceve un punteggio pari a zero, probabilmente l'opzione in esame non è la migliore da perseguire attualmente.

Fase D - Confrontate le varie opzioni

Ricordatevi che il punteggio ottenuto per ogni opzione dovrebbe servire soltanto ad orientarvi e non è una valutazione esauriente.

Ogni opzione (o opzioni) crediate possa fare al caso vostro (quella o quelle con il punteggio più elevato), deve esser analizzata ulteriormente prima di intraprenderla e di impegnarvi finanziariamente.

6.3. ANCORA QUALCHE CONSIGLIO

A questo punto tenete conto di queste ulteriori idee per successive ricerche e considerazioni:

- Prendete i contatti con altre persone che sono già coinvolte nel genere di impresa che state considerando. La loro esperienza pratica può essere inestimabile.
- Potete verificare questa opzione su una scala ridotta per farvi un'idea delle implicazioni e per vedere se l'impresa può svilupparsi.
- Mettetevi in contatto con gli enti pubblici per avere più informazioni sulle risorse disponibili relative all'opzione di diversificazione che decidete di intraprendere.
- Assistete a convegni e incontri tecnici per conoscere nuove idee e per venire in contatto con degli imprenditori agricoli che vi sappiano dare informazioni.
- Leggete giornali e riviste (specializzati e non) per conoscere le nuove tendenze del consumatore.
- A questo punto dovrete essere in condizione di cimentarvi nella messa a punto del vostro business plan, come suggerito nel prossimo capitolo.

7. GUIDA AL BUSINESS PLAN

PERCHÉ SI FA UN BUSINESS PLAN?

7.1. CHE COS'È UN BUSINESS PLAN?

Il Business Plan è un moderno strumento di pianificazione strategico-operativa relativo a una nuova impresa, all'ampliamento di una già esistente, o semplicemente all'introduzione di una innovazione in azienda.

In altri termini è uno studio in cui l'imprenditore, attraverso alcune variabili economiche, prende delle decisioni, organizza una attività, si pone degli obiettivi.

La realizzazione del business plan è un momento molto importante per l'impresa, perché più lo studio è verosimile e corretto, maggiori saranno le possibilità di ridurre il rischio di impresa.

Il business plan è un importante documento di comunicazione interna perché permette di valutare la fattibilità dell'idea, consentendo di prendere delle decisioni e di valutare la redditività futura.

E' tuttavia, anche un documento di comunicazione esterna poiché è lo strumento attraverso il quale ci si rivolge a potenziali finanziatori, partner e soci.

È molto importante quindi curare anche lo stile e la forma con cui presentare tale documento.

7.2. IL BUSINESS PLAN IN 10 FASI

Non esiste una struttura standard per realizzare un business plan: solitamente esso varia al variare dell'idea e del tipo di attività che si intende valutare.

Esistono tuttavia dei requisiti minimi che devono essere "obbligatoriamente" studiati affinché la valutazione possa definirsi coerente e/o finanziabile.

Una struttura guida del business plan può essere la seguente:

1. **SOMMARIO ESECUTIVO (O *EXECUTIVE SUMMARY*)**
2. **DESCRIZIONE GENERALE DELL'AZIENDA**
3. **PRODOTTO E SERVIZIO**
4. **CLIENTI E MERCATO (PIANO DI MARKETING)**
5. **STRATEGIE DI MERCATO (PIANO DI MARKETING)**
6. **CONCORRENZA (PIANO DI MARKETING)**
7. **STRUTTURA DEL MANAGEMENT**
8. **PIANO OPERATIVO**
9. **PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO**
10. **DOCUMENTI DI SUPPORTO**

Fase 1 - Sommario esecutivo

Il sommario esecutivo (o *Executive Summary*) è la sezione più importante del Business Plan, perché è il primo elemento esaminato da potenziali finanziatori, soci, ecc. che, in base al suo contenuto, decidono se procedere o meno.

È consigliabile redigere questa sezione per ultima, quando ogni altro capitolo sarà stato attentamente completato ed analizzato in tutte le sue parti.

STILE CONCISO E CHIARO

È preferibile che la lunghezza non sia superiore alle due pagine.

Lo stile dovrà essere professionale, conciso e chiaro.

Dovrà riportare le informazioni di maggiore rilievo sull'azienda, quali: l'idea, la storia dell'impresa, gli obiettivi, il prodotto/servizio, il mercato, le strategie, i finanziamenti e le previsioni a breve termine. Informazioni che dovranno essere sufficienti per attirare l'interesse dell'interlocutore.

QUALI INFORMAZIONI?

Fase 2 - Descrizione generale dell'azienda

In questa fase è importante descrivere dettagliatamente l'azienda e l'idea che si vuole valutare, occorre evidenziarne l'originalità e i caratteri distintivi rispetto agli altri prodotti/servizi presenti sul mercato.

Per adempiere a questa sezione è importante porsi alcuni quesiti:

SETTORE

- Qual è il settore e comparto di appartenenza dell'impresa (ordinamento produttivo, tipologia di coltivazione o allevamento)? Qual è l'andamento del settore e del comparto?

DESCRIZIONE DELL'AZIENDA

- Descrizione dell'azienda: è in espansione? Quali sono i cambiamenti previsti nel breve e nel lungo termine? Quali le prospettive future?

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

- Descrivere i più importanti punti di forza e di debolezza dell'azienda. Quali fattori potrebbero rendere l'azienda di successo? Quali potrebbero essere le maggiori forze competitive? Quali i fattori critici?

OBIETTIVI

- Quali sono gli obiettivi dell'azienda (ad es. redditività, leadership, fidelizzazione

del cliente, elevato target di vendite annuali, ecc.).

- Descrizione dell'idea imprenditoriale: come è nata? Perché?

Qual è lo stato di avanzamento dell'idea? Quali le motivazioni? Quali i caratteri distintivi ed eventuali elementi di innovazione?

Fase 3 - Prodotto e servizio

Questa sezione è dedicata ad approfondire la descrizione di prodotti/servizi attuali e potenziali. Riportiamo di seguito alcune linee guida per completare questa sezione:

- Il prodotto/servizio è già nel mercato o è nella fase di sviluppo e di ricerca? (è opportuno specificare se un prodotto è pronto o meno per essere immesso sul mercato.

Se è ancora nella fase di sviluppo descrivere la strategia e i tempi di immissione.

- Descrivere quali potrebbero eventualmente essere gli elementi innovativi del prodotto/servizio, i vantaggi per il cliente, ecc.

- Dire se esistono delle barriere per introdurre il prodotto/servizio nel mercato (ad es. alti costi di produzione, difficoltà a reperire materie prime).

- Dire se il prodotto/servizio è protetto da brevetto o da un marchio collettivo.

- E infine quali sono i prezzi di vendita, i costi e i margini di profitto di ciascuna linea di prodotto/servizio.

IDEA IMPRENDITORIALE

PRODOTTI ATTUALI E POTENZIALI

ELEMENTI INNOVATIVI E VANTAGGI PER IL CLIENTE

BARRIERE ALL'ENTRATA

BREVETTI E MARCHI

PREZZI DI VENDITA, COSTI, PROFITTO

Fase 4 - Clienti e Mercato (Piano Marketing)

In questa sezione ci viene chiesto di fare un'analisi della domanda di mercato e un'analisi di settore, al fine di conoscere la clientela e il mercato in cui si andrà ad operare.

Le risposte alle seguenti domande ci permetteranno di valutare questi aspetti:

- Quanti sono e chi sono i clienti finali e intermedi (reali e potenziali)?

Qual è la capacità di spesa e di reddito dei clienti e qual è la loro motivazione all'acquisto?

Quali fattori influenzano la capacità di acquisto?

Se avete già dei clienti, fornite un loro profilo dettagliando le loro abitudini di acquisto ed il loro ciclo di acquisto.

- Descrivere dettagliatamente il mercato che si intende servire: qual è l'estensione (locale, regionale, nazionale)?

Il mercato può contenere il nuovo business?

Quale quota di mercato si prevede di ottenere? La quota di mercato aumenterà o diminuirà con la crescita/diminuzione del mercato?

Quale andamento del mercato ci si aspetta nel medio-lungo periodo?

Se non si tratta di una novità quali strategie si possono applicare per rivitalizzare il mercato?

Indicare il potenziale di espansione del mercato.

Includete test e ricerche di mercato già effettuati.

ANALISI DELLA
DOMANDA
DI MERCATO

ANALISI
DI SETTORE

Fase 5 - Strategia di mercato (Piano Marketing)

Il piano marketing è un documento in cui si valutano gli obiettivi, le strategie e le azioni relative al prezzo e alla promozione del prodotto/servizio.

In altre parole, dopo aver valutato la domanda, si passa a strutturare una offerta adeguata.

A questo proposito ci si chiede con quali strumenti si può portare il proprio prodotto/servizio sul mercato.

Per ciascuna strategia (o strumento) occorre realizzare una previsione di spesa, che verrà poi opportunamente raccordata nel conto economico (fase 9 del Business Plan).

Occorre quindi chiedersi:

- Quali politiche promozionali e/o politiche di prezzo pensate di applicare?

Se avete delle strategie di vendita che si sono dimostrate valide includetele nella documentazione.

- Come avete determinato (o pensate di determinare) il prezzo di vendita?

Nel determinare il prezzo occorre considerare quello praticato dalla concorrenza e quanto il consumatore è disposto a spendere. Inoltre deve essere coerente con l'immagine che si vuole costruire attorno al prodotto/servizio.

Qualora si decida di praticare un prezzo di lancio non si deve trascurare l'esposizione finanziaria che ne conseguirà.

- Il prezzo consente un margine di redditività? Come si pone rispetto alla concorrenza? In che modo rimarrà competitivo in un mercato in crescita?

**POLITICHE
PROMOZIONALI**

**POLITICHE
DI PREZZO**

PUBBLICITÀ E COMUNICAZIONE

- Quali saranno i canali di pubblicità e di comunicazione che utilizzerete? (TV, radio, stampa, Internet, esposizioni commerciali, pubbliche relazioni, materiali promozionali, conoscenze dirette, ecc.)

DISTRIBUZIONE

- Quale sarà la vostra strategia di distribuzione? Quale canale di vendita utilizzerete?

Dipenderà dal grado di deperibilità del prodotto/servizio, dalle risorse, ecc.

ANALISI DELLA CONCORRENZA OPERANTE E POTENZIALE

Fase 6 - Concorrenza (Piano Marketing)

Per strutturare adeguatamente la vostra offerta è opportuno conoscere le strategie e le politiche applicate dalla concorrenza. A tal proposito riportiamo alcune domande guida per questa analisi:

- Quali sono i principali concorrenti operanti e potenziali? Dove sono localizzati? Da quanto tempo sono sul mercato? Qual è il loro segmento di mercato? È differente dal vostro? Quali sono i loro ricavi? Quali sono le loro politiche di marketing? I prezzi praticati?

- In quali aspetti la vostra azienda/attività differisce dalla concorrenza e in quali aspetti siete invece simili? In cosa si differenzia il vostro prodotto/servizio?

- Quali sono i vostri vantaggi competitivi? Quali quelli della concorrenza? Come pensate di compensarli?

- Quali ostacoli e vincoli potrebbero derivare dalla concorrenza?

- Quali sono i punti di forza e di debolezza della concorrenza?

- Esistono eventuali prodotti/servizi sostitutivi?

Fase 7 - Struttura del management

In questa sezione viene fatta una breve presentazione dei principali membri a capo dell'impresa, che spesso nel caso di una impresa agricola corrisponde con l'imprenditore e i membri della sua famiglia che lo assistono. Una solida gestione consente di ridurre il rischio tipicamente associato all'impresa e determina gran parte del successo della stessa.

Verrà fatta una breve presentazione dell'imprenditore (o del management) indicando le professionalità, il titolo di studio, l'esperienza e i precedenti incarichi, le competenze e il suo know how e le responsabilità. In caso di società, soffermarsi sulla presentazione dei soci principali e del Consiglio di Amministrazione e sulle responsabilità e incarichi di ciascun membro.

**PRESENTAZIONE
DELL'IMPRENDITORE
E/O DEL MANAGEMENT**

Fase 8 - Piano operativo

Dopo aver illustrato le caratteristiche salienti dell'ambiente esterno, occorre descrivere il piano operativo dell'azienda, ovvero la sua struttura. In altri termini, tutte le azioni e le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi, includendo la tempistica di ogni attività, i tempi di inizio e di fine. Occorre individuare tutte le risorse materiali e immateriali necessarie poiché in questa fase possono emergere punti critici finora sottovalutati (vincoli burocratici, problemi con i clienti).

Alcune domande di questa fase sono:

- Come e dove il prodotto/sevizio è realizzato?
- Quali sono i metodi di produzione ed i costi?
- Come viene fatto il controllo di qualità?
- Qual è la capacità produttiva?

- Dove è localizzata l'azienda? Quanto spazio ha a disposizione? La localizzazione otti-

**STRUTTURA
PRODUTTIVA**

**LOCALIZZAZIONE
DELL'AZIENDA**

**SICUREZZA DEL
POSTO DI LAVORO
RICERCA & SVILUPPO**

MANODOPERA

**INVESTIMENTI
NECESSARI**

**CONTO
ECONOMICO**

**STATO
PATRIMONIALE**

mizza i costi di trasporto? L'azienda è di facile accesso per i clienti? Quali sono le competenze tecnologiche e il know how?

- Sono necessari brevetti o licenze?
- Quali sono i requisiti professionali?
- Il posto di lavoro è a norma con le disposizioni inerenti alla sicurezza e alla salute?
- Quali sono le risorse impegnate o pianificate? Quali sono i risultati previsti?
- Qual è il numero di dipendenti e collaboratori? Quali sono le qualifiche richieste? Come viene reperito il personale? Alcune funzioni vanno esplicate all'esterno per evitare l'appesantimento dell'organico?
- Quali sono gli investimenti necessari?

Fase 9 - Piano economico-finanziario

In questa fase verranno quantificate le azioni analizzate nel Business Plan.

In altri termini si valuta se l'idea imprenditoriale è conveniente, ovvero se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un risultato di gestione positivo e se è fattibile, ovvero se ci sono le opportune coperture per i fabbisogni monetari previsti.

È importante realizzare una analisi preventiva dei costi/ricavi, individuare le voci di entrata e di uscita e l'ammontare dei finanziamenti da richiedere. I risultati saranno riportati nel:

- Conto economico: che riassume tutte le voci di ricavo e di spesa effettuate durante l'esercizio ed ha come scopo quello di determinare la perdita o l'utile d'esercizio.
- Stato Patrimoniale: che indica le fonti e gli impieghi relativi alla gestione dell'attività aziendale, in altri termini le decisioni di investimento e le fonti di finanziamento.

- Flussi finanziari (o Cash Flow): che ha lo scopo di tenere sotto controllo le disponibilità liquide dell'azienda. Il pericolo di rimanere senza liquidità è sempre presente in qualsiasi tipo di azienda e tende ad accentuarsi nelle fasi di crescita dell'attività produttiva.

- Punto di pareggio (o break even point): che serve ad evidenziare quel volume di vendita con il quale l'azienda raggiunge il pareggio tra costi e ricavi e inizia a realizzare un profitto. Solitamente si elaborano delle proiezioni economico-finanziario riferite ad un arco temporale di 3-5 anni

Fase 10 - Documentazione di supporto

Per dare maggior credibilità al business plan si possono allegare alcuni documenti, fra questi:

- Curriculum vitae
- Informazioni sui crediti
- Preventivi o valutazioni dei fornitori
- Lettere d'intenti dai futuri clienti
- Lettere di referenza
- Contratti d'affitto o accordi di fornitura/vendita
- Documenti giuridici relativi all'attività
- Ricerche di mercato
- Accordi di esclusiva.

FLUSSI FINANZIARI

IL PUNTO DI PAREGGIO

8. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Questo quaderno si è posto il compito di svolgere una analisi sulla diversificazione in agricoltura e presentare alcune tecniche utili per valutare come realizzarla nell'impresa agricola.

Si sono prima analizzate le ragioni per cui nelle imprese agricole di oggi si ponga concretamente il problema della diversificazione nella ricerca, nella formazione e nella cattura del valore.

Sono stati anche predisposti alcuni esempi e suggerite alcune soluzioni al problema della diversificazione, in ragione delle opportunità fornite agli imprenditori agricoli dalle due grandi istituzioni che egli ha di fronte: il mercato e lo Stato.

Sono stati presentati due strumenti: la bussola della diversificazione e il business plan. Essi sono utili alla comparazione e alla valutazione delle varie opportunità.

Ma naturalmente ogni decisione finale spetta all'imprenditore stesso. Le tecniche che sono state presentate possono facilitargli il compito. E' però evidente che nelle sue decisioni debbono essere attentamente considerati anche alcuni aspetti intangibili: il grado di identificazione dei suoi familiari con il progetto di impresa, il contesto sociale nel quale si realizza la sua idea imprenditoriale, e così via.

Conta poi anche il tempo in cui le decisioni sono adottate: la stessa scelta può essere giusta o sbagliata a seconda del momento.

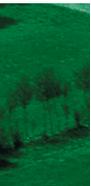
Conta anche il rischio e la buona sorte che nessuna tecnica, per quanto appropriata e correttamente applicata, potrà pienamente apprezzare.

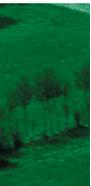
E' qui che entra in gioco l'intuizione dell'imprenditore, unita alla sua passione per il progetto da realizzarsi, alla sua professionalità e alla sua capacità di coinvolgere gli altri soggetti partecipi del suo progetto, per superare gli ostacoli e perseguire gli obiettivi cogliendo le buone opportunità.

Qui stanno le gioie e i dolori dell'attività dell'imprenditore, che può anche non riuscire e fallire, ma svolge una delle professioni più creative e ricche di autonomia, più apprezzate socialmente e più remunerative dal punto di vista economico.

ANNOTAZIONI









QUESTA PUBBLICAZIONE È STATA REALIZZATA

CON IL CONTRIBUTO DELLA L.R. 37/99 - P.O. 2003-2005

LINEA D'AZIONE: DIVULGAZIONE, ANIMAZIONE, INFORMAZIONE

