



# Promuovere la competitività dell'impresa. La consulenza e gli strumenti di gestione: un rapporto difficile

**Convegno:**

***“Consulenza e supporto alle imprese  
per affrontare la crisi: temi emergenti,  
nuove funzioni e strumenti”***

## *Promuovere la competitività dell'impresa ...*

In una situazione in cui:

- Mercati dei fattori e dei prodotti sempre più globalizzati
- Progressivo smantellamento delle garanzie comunitarie
- Crisi economica in atto
- Difficoltà di accesso al credito (Basilea 2)
- Necessità di adeguamento a norme di tutela ambientale e di sicurezza sul lavoro

A decorative graphic consisting of several parallel, slanted bars in various colors (yellow, green, blue, purple) on the left side of the slide.

## *Promuovere la competitività dell'impresa ...*

*Vuol dire*

- ❖ Consolidare le capacità organizzativa e gestionale
- ❖ Rafforzare il legame territoriale
- ❖ Incentivare la multifunzionalità
- ❖ Garantire la sostenibilità ambientale
- ❖ Porre maggiore attenzione alla qualità dei prodotti



## *Quale consulenza per la competitività?*

Dopo alcuni anni di silenzio la UE ha istituito un sistema organico di consulenza per le aziende agricole professionali – il Farm Advisory System - Reg. Ce. 1782/03

Il Reg. Ce 1698/05 lo conferma e ne stabilisce la dotazione finanziaria.



## *Quale consulenza per la competitività?*

Il FAS è una risposta parziale e settoriale: affronta alcune delle problematiche nella logica della competitività.

La consulenza non deve “parcellizzare” l’impresa (solo condizionalità, tecniche di produzione, ecc.) ma analizzarla nella sua interezza, contestualizzandola nel suo territorio sia per le interrelazioni positive che per le criticità .



## *Quali strumenti per la consulenza?*

La consulenza deve essere in primis una consulenza alla gestione: una gestione efficiente è il presupposto per un'impresa competitiva.



## *Quali strumenti per la consulenza?*

Presupposto indispensabile è una conoscenza approfondita dell'impresa:

- risorse interne (dotazioni strutturali, lavoro, capitale, diversificazione, ecc.)
- .... ed esterne (territorio, rete di relazioni, mercato, ecc.)



## *Quali strumenti per la consulenza?*

Strumenti per la conoscenza:

- ❖ la contabilità ... ancora lei!!
- ❖ dossier informativo
- ❖ analisi del contesto
- ❖ analisi delle sinergie con il territorio



## *Quali strumenti per la consulenza?*

*Analisi del bilancio e della efficienza gestionale dell'impresa: correlazione tra gli obiettivi ed i mezzi a disposizione, finalizzata ad una valutazione dei risultati*

# Quali strumenti per la consulenza? Bilancio INEA

	INEA	
	2008	2007
<b>GAIA</b>		
<b>CONTO ECONOMICO</b>		
<b>PRODUZIONE LORDA VENDIBILE (PLV)</b>	124.872	0
<b>Attività agricole</b>	124.872	0
Ricavi di vendita di prodotti aziendali e servizi	146.290	0
Variazione delle scorte di prodotti aziendali	-39.255	0
Altri pubblici in conto esercizio Politiche OCMI UE	16.547	0
Autoconsumi, regalie e salari in natura	1.300	0
<b>Attività complementari</b>	0	0
Ricavi da agriturismo	0	0
Contoterzismo	0	0
Altri attivi	0	0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0
<b>COSTI CORRENTI (-)</b>	63.398	0
<b>Fattori di consumo extraziendali</b>	48.742	0
Sementi e piante	3.890	0
Fertilizzanti	3.140	0
Antiparassitari e diserbanti	3.023	0
Mangimi	7.690	0
Foraggi e lettimi	12.000	0
Meccanizzazione	12.219	0
Acqua, elettricità e combustibili	700	0
Fattori di consumo per agriturismo	0	0
Altri costi	6.100	0
<b>Altre spese diverse</b>	12.926	0
Spese di trasformazione, commercializzazione e conservazione	120	0
Spese generali e fondarie	5.450	0
Altre spese	7.356	0
<b>Servizi di terzi</b>	1.730	0
Noleggj passivi	1.600	0
Spese sanitarie e veterinarie	0	0
Spese per servizi per agriturismo e attività connesse	0	0
Assicurazioni	130	0
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	61.474	0
<b>COSTI PLURIENNALI (-)</b>	18.988	0
Ammortamenti	18.988	0
Accantonamenti	0	0
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE</b>	42.486	0
<b>REDDITI DISTRIBUITI (-)</b>	22.960	0
Salari e oneri sociali	22.960	0
Altri passivi	0	0
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	19.526	0
<b>GESTIONE FINANZIARIA (+)</b>	0	0
Entrate finanziarie	0	0
Oneri finanziari	0	0
<b>GESTIONE STRAORDINARIA (+)</b>	0	0
Mute	0	0
Perdite su crediti e svalutazioni	0	0
Maggori realizzati su crediti e rivalutazioni	0	0
Altri pubblici in conto capitale	0	0
<b>GESTIONI DIVERSE (+)</b>	15.000	0
Altri oneri	0	0
Altri ricavi diversi	15.000	0
<b>TRASFERIMENTI PUBBLICI (+)</b>	-1.868	0
Altri pubblici in conto esercizio non OCMI	0	0
Imposte e tasse correnti	-1.868	0
<b>REDDITO NETTO</b>	32.658	0

	INEA	
	2008	2007
<b>GAIA</b>		
<b>STATO PATRIMONIALE</b>		
<b>CAPITALE FISSO</b>	915.122	0
<b>Capitale Fondiario</b>	800.383	0
Terreni agricoli	646.000	0
Terreni forestali	0	0
Plantagioni	29.619	0
Fattori e manufatti	79.397	0
Diritti di produzione	45.368	0
<b>Capitale Agrario Fisso</b>	114.139	0
Macchine, attrezzi ed impianti	19.010	0
Bestiame	95.129	0
Concessioni, licenze, marchi e simili	0	0
Mobili, arredi e dotazioni di ufficio	0	0
Altri impieghi	0	0
<b>CAPITALE CIRCOLANTE</b>	98.214	0
<b>Capitale Agrario Circolante</b>	16.778	0
Scorte dei prodotti vegetali	0	0
Scorte dei prodotti animali	10.900	0
Scorte dei mezzi tecnici extraziendali	0	0
Anticipazioni colturali	5.878	0
<b>Liquidità differite</b>	140	0
Crediti di funzionamento	140	0
Altri crediti	0	0
Attività finanziarie non immobilizzate	0	0
<b>Liquidità immediate</b>	81.296	0
Cassa e banca c/c	81.296	0
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	1.013.337	0
<b>CAPITALI DI TERZI</b>	3.400	0
<b>Passività correnti</b>	0	0
Debiti di funzionamento	0	0
<b>Passività consolidate</b>	3.400	0
Debiti a medio e lungo termine	0	0
Fondo trattamento fine rapporto dipendenti	3.400	0
Altri fondi di accantonamento	0	0
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	1.008.304	0
<b>Capitale netto</b>	976.945	0
Capitale netto	976.945	0
Apporti dell'imprenditore nell'esercizio	0	0
Riserve di capitale	0	0
Utili portati a nuovo (eserc. precedenti)	0	0
Perdite portate a nuovo (eserc. precedenti)	0	0
<b>Autoconsumi e prelevamenti imprenditore</b>	-1.300	0
Autoconsumi imprenditore	-1.300	0
Prelevamenti imprenditore	0	0
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	32.658	0
<b>TOTALE FONTI</b>	1.011.704	0

INDICI PER L'ANALISI DI EFFICIENZA

Parametri tecnici

SAU	Superficie Agricola Utilizzata	52,00	ha
SAF	Superficie Agricola Foraggera	40,00	ha
UL	Unità Lavorative totali	2,09	nr
ULF	Unità Lavorative Familiari	2,73	nr
UBA	Unità Bestiame Adulto	99,40	nr
KW	Potenza Macchine	250	Kw

Parametri patrimoniali

KF	Capitale Fondiario	800.983	€
KA	Capitale Agrario	130.917	€
KM	Capitale Macchine e impianti	19.010	€
KFX	Capitale fisso	915.122	€
MF	Nuovi investimenti nell'anno	80.279	€
KT	Capitale investito in complesso	1.013.337	€
KW	Capitale Netto o proprio	975.645	€
DEB	Capitali di terzi (debiti)	0	€
LTM	Liquidità immediata	81.296	€
LDF	Liquidità differita	140	€
PCR	Passività correnti	0	€
PCS	Passività consolidate	3.400	€
DFS	Disponibilità	98.214	€

Parametri economici

PLV	Produzione Lorda Vendibile	124.872	€
VA	Valore Aggiunto	61.474	€
RO	Reddito Operativo	19.526	€
RN	Reddito Netto	32.658	€
CLF	Costo Calcolato Lavoro Familiare	54.000	€

Indici tecnici

SAU/UL	Intensità del lavoro	24,87	ha/UL
UBA/UL	Intensità zootecnica	47,54	nr/UL
SAF/SAU	Disponibilità foraggera	76,92	%
KF/UL	Capitalizzazione fondiaria del lavoro	383.079	€/UL
KF/SAU	Intensità fondiaria della SAU	15.404	€/ha
MF/SAU	Dinamicità aziendale	1.544	€/ha
KA/UL	Capitalizzazione agraria del lavoro	62.612	€/UL
KA/SAU	Intensità agraria della SAU	2.518	€/ha
KM/UL	Meccanizzazione complessiva	9.092	€/UL
KW/UL	Intensità di meccanizzazione motrice	119,66	Kw/UL

Indici economici

PLV/UL	Produttività del lavoro	59.721	€/UL
PLV/SAU	Produttività lorda della terra	2.401	€/ha
VA/SAU	Produttività netta della terra	1.182	€/ha
RO/ULF	Reddittività agricola del lavoro fam.	7.160	€/UL
RN/ULF	Reddittività netta del lavoro fam.	11.975	€/UL
VA/KA	Efficienza del capitale agrario	46,96	%

Indici della redditività e catene di indici

Catena del ROE

		Indice (1)	
		Lordo	Netto
<b>RN/KN</b>	<b>ROE - Reddittività del capitale proprio</b>	<b>3,3 %</b>	<b>-2,2 %</b>
RO/KI	ROI - Reddittività degli investimenti totali	1,9 %	-3,4 %
RN/RO	Incidenza della gestione atipica	167,3 %	61,91 %
KI/KN	Rapporto di indebitamento	103,9 %	103,9 %

Catena del ROI

		Indice (1)	
		Lordo	Netto
<b>RO/KI</b>	<b>ROI - Reddittività degli investimenti totali</b>	<b>1,9 %</b>	<b>-3,4 %</b>
RO/PLV	ROS - Reddittività tipica dei ricavi	15,6 %	-27,6 %
PLV/KI	Rotazione del capitale investito	12,3 %	12,3 %

Reddittività del lavoro familiare

		Indice Lordo (1)	
<b>RN/ULF</b>	<b>Reddittività del lavoro familiare</b>	<b>11.975 €/ULF</b>	
RN/SAU	Reddittività della terra	628	€/ha
SAU/UL	Disponibilità di terra del lavoro	24,87	C/ha
UL/ULF	Incidenza del lavoro dipendente	76,7	%

Reddittività della terra

		Indice (1)	
		Lordo	Netto
<b>RN/SAU</b>	<b>Reddittività della terra</b>	<b>428 €/ha</b>	<b>-410 C/ha</b>
RN/PLV	Reddittività netta delle vendite	26,2 %	-17,1 %
PLV/SAU	Produttività lorda della terra	2.401 €/ha	2.401 €/ha

Effetto leva finanziaria

		Indice (1)	
		Lordo	Netto
OF/DEB	ROD - Costo dei capitali presi a prestito (debiti)	0,0 %	0,0 %
RO/KI	ROI - Reddittività degli investimenti totali	1,9 %	-3,4 %
<b>Effetto Leva Finanziaria (ROI - ROD)</b>		<b>1,93 %</b>	<b>-3,40 %</b>

(1) Gli indici Lordi e Netti differiscono in quanto i parametri economici utilizzati per il calcolo (RO ed RN) sono considerati rispettivamente al lordo (cioè comprensivi) ed al netto (cioè dopo la detrazione del valore calcolato) del Costo del lavoro familiare, pari ad € 54.000. Quest'ultimo è determinato dal prodotto tra le ore lavorate annualmente dai lavoratori familiari (8.000) ed il valore unitario orario attribuito alle medesime (€ 9,00).

INDICI PER L'ANALISI DI EFFICIENZA

Quozienti finanziari

Equilibrio a breve termine

		Valore	
		Misurato	Consigliato
Liquidità	Liquidità immediate e differite / Passività correnti	0,0	> di 1,2
Disponibilità	(Liquidità immediate e differite + Disponibilità) / Passività correnti	0,0	> di 1,6

Equilibrio a medio-lungo termine

		Valore	
		Misurato	Consigliato
Copertura finanziaria	(Passività consolidate + Mezzi propri) / Capitale fisso	1,1	> di 1,0
Margine strutturale	Capitale netto / Capitale investito	0,96	1,0*

Equilibrio complessivo

		Valore	
		Misurato	Consigliato
Dipendenza finanziaria	Capitale di terzi / Capitale investito	0,04	0,0**
Indebitamento	Capitale investito / Capitale netto	1,04	1,0***

- \* Il valore può scendere anche sino a 0,2 - 0,3 solo quando l'effetto leva finanziaria è positivo
- \*\* Il valore può salire anche fino a 0,7 - 0,8 solo quando l'effetto leva finanziaria è positivo
- \*\*\* Il valore può salire anche sino a 5 ed oltre solo quando l'effetto leva finanziaria è positivo

Rappresentazione schematica dello Stato Patrimoniale

FONTI				IMPIEGHI		
Componenti	Definizione a terzista		Jurista	Componenti	Definizione alternativa	Durata
Debiti a breve termine	Capitali di terzi (DEB)	Passività correnti (PCR)	Fondi a breve termine	Cassa e Banca	Liquidità immediata (LIM)	Impieghi a breve termine
Debiti a medio-lungo termine	Altre fonti	Passività consolidate (PCS)	Fondi a medio e lungo termine	Chiedi	Liquidità differite (LDF)	
Fondi e riserve				Società e Anticipazioni	Disponibilità (DIS)	
Capitale fisso (KF)	Mezzi propri		Capitale investito (KI)	Macchine (KM) e Bestiame	Capitale fisso (KFX)	Impieghi a medio e lungo termine
				Capitale fondiario (KF)		

Gli acronimi segnalati in colore rosso richiamano quelli indicati nella tabella iniziale dei parametri riportata a pag. 1



## *Quali strumenti per la consulenza?*

La valutazione dell'efficienza gestionale  
può essere effettuata

- in relazione ad un gruppo omogeneo di aziende
- rispetto alle aspettative dell'imprenditore



## *Quali strumenti per la consulenza?*

L'omogeneità del gruppo di raffronto e la comparabilità dei risultati è un presupposto indispensabile.

Diversi strumenti a disposizione. Tra questi la RICA, unica rete che fornisce i risultati tecnici ed economici di un campione di oltre 11.000 aziende in Italia.



## *Quali strumenti per la consulenza?*

L'omogeneità del gruppo può essere calibrata sulla base di specifiche esigenze di analisi:

- Ordinamento produttivo
- Modalità di accesso al mercato (Filiera corta / lunga, ecc.),
- Caratteristiche strutturali
- Impiego di manodopera
- Contesto geografico/territoriale, ecc
- Attività connesse presenti in azienda



## *Quali strumenti per la consulenza?*

Il tecnico, con l'analisi dei risultati della singola azienda in relazione al gruppo omogeneo e all'azienda di successo, può

- evidenziare i punti di forza e di debolezza, tramite la valutazione delle opportunità e delle minacce che derivano dall'esterno
- definire intereventi di consulenza mirati
- seguirne l'attuazione
- verificare i risultati



## *Quali strumenti per la consulenza?*

La valutazione dell'efficienza in relazione alle *aspettative dell'imprenditore*: Indice di redditività

Stabiliti dei valori di riferimento per i capitali forniti dall'imprenditore (fondiario, di esercizio e lavoro), si raffronta il reddito netto reale con quello di riferimento



## *Quali strumenti per la consulenza?*

La graduazione dell'indice e la classificazione delle aziende rispetto alle classi di redditività consente:

- ❖ a livello più macro di delineare le caratteristiche dell'agricoltura di un territorio
- ❖ a livello aziendale di analizzare le debolezze sia strutturali che tecniche



## *Quali strumenti per la consulenza?*

E' in corso uno studio, congiuntamente con il Centro per la Formazione in Economia e Politica dello Sviluppo Rurale di Portici, per la classificazione di tutte le aziende RICA in base all'indice di redditività. Tra breve sarà disponibile sul sito INEA, nella sezione RICA.



## *Quali strumenti per la consulenza?*

La consulenza può essere riferita a particolari comparti produttivi: la competitività è anche la capacità di realizzare le attività in modo migliore rispetto ad altri e a vendere i prodotti a prezzi più remunerativi.

- Margine lordo
- Costi di produzione, ecc.

Catena del valore



## *Un rapporto difficile .....*

La competitività di un'impresa non dipende esclusivamente dalla sua efficienza, ma dal sistema in cui è collocata.

La consulenza deve quindi guardare all'impresa come ad una parte di un sistema di relazioni con i settori a monte ed a valle della produzione, in un'ottica di sostenibilità temporale del sistema stesso.



## *Un rapporto difficile .....*

Inoltre la consulenza deve dare risposte a problematiche che impattano sulla competitività. Ad es.:

- ✓ La gestione dei rifiuti aziendali
- ✓ La qualificazione commerciale dei prodotti e l'adozione dei disciplinari
- ✓ Il marketing
- ✓ La multifunzionalità



## *Un rapporto difficile .....*

Il tecnico non può essere un  
“tuttologo”: la consulenza alla gestione  
necessità di interdisciplinarietà e di  
una rete di consulenti



*Grazie per l'attenzione*