

# 3 Laboratorio 3d'impresa

---

## Colophon

Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del Programma Rete Rurale Nazionale 2014-2020

Piano Biennale 2017/18

Scheda Progetto Crea 2.2 "Rural4Learning" con il supporto della scheda progetto ISMEA 10.3 "Accesso alle misure PSR, BPOL e vetrina delle opportunità"

Autorità di gestione:

Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo  
Ufficio DISR2 - Dirigente: Paolo Ammassari

Coordinamento:

Paola Lionetti, Michele Di Domenico

Autori:

Paola Lionetti (cap.1); Francesco Trezza, Michele Di Domenico (cap.2); Donato Tummolo, Francesco Trezza (Allegato 2); Giulia Cristofaro, Donato Tummolo, Raffaele Oliviero (allegato 3)

Hanno collaborato:

Aysce Eskin

Progetto grafico e impaginazione:

Roberta Ruberto

## Disclaimer

Pubblicazione realizzata con il contributo FEASR (Fondo europeo per l'agricoltura e lo sviluppo rurale) nell'ambito del Programma Rete Rurale Nazionale 2014-2020

|   |    |
|---|----|
| Premessa.....                                   | 5  |
| Capitolo 1/Introduzione.....                    | 9  |
| Il laboratorio d'impresa                        |    |
| Capitolo2/Laboratorio BPOL.....                 | 13 |
| Il business plan nella pianificazione d'impresa |    |
| Capitolo2/Laboratorio BPOL.....                 | 14 |
| Compendio al corso e-learning                   |    |
| Allegato 1.....                                 | 25 |
| Seminari  |    |
| Allegato 2/Relazione business plan.....         | 26 |
| Azienda Agricola "Idea BIO"                     |    |
| Allegato 3/Compilazione del business plan.....  | 48 |
| Esercitazione per studenti                      |    |



Il Laboratorio d'impresa, realizzato nell'ambito del progetto Rural4Learning (edizioni 2017 e 2018 dell'iniziativa Rural4Università) nasce dalla necessità, condivisa con i partner del progetto (Regioni e Atenei partecipanti), di consentire agli studenti universitari di acquisire conoscenze di analisi economico finanziaria applicata al settore agricolo e di valutare progetti aziendali d'investimento.

Il presente documento fornisce una descrizione dell'esperienza maturata nell'ambito del progetto Rural4Learning ed è articolato in due sezioni, rispettivamente di carattere organizzativo-metodologico (Parte I. Introduzione) e tecnico (Parte II. Laboratorio BPOL). Il testo conclusivo riporta alcune proposte aggiuntive, finalizzate ad includere nel laboratorio d'impresa nuove azioni e strumenti, volti all'efficacia delle attività e funzionali sia all'orientamento professionale degli studenti sia allo scambio di informazioni fra diverse categorie di beneficiari (es. giovani imprenditori e giovani studenti).

In allegato è riportato l'elenco dei seminari effettuati nell'ambito delle 2 edizioni di Rural4università (iniziativa pilota 2017 e sperimentazione regionale 2018).



# Capitolo 1

## Introduzione



# IL LABORATORIO D'IMPRESA

Al fine di facilitare la fruizione delle attività didattiche, i partecipanti al laboratorio d'impresa vengono preventivamente suddivisi in gruppi – tre gruppi per ogni edizione di Rural4Università – costituiti secondo il criterio della provenienza geografica.

Nell'ambito di ciascun gruppo, il percorso formativo viene articolato in tre fasi:

### **Fase 1, e-learning:**

gli studenti apprendono, attraverso una video-lezione, cos'è il Business Plan e quale è la sua importanza nella pianificazione d'impresa. Il test di verifica, articolato in dieci domande a risposta multipla, completa il percorso e-learning e consente di valutare la situazione di partenza, cioè il numero di studenti che dispongono di conoscenze di base sugli strumenti per la pianificazione e la programmazione aziendale.

### **Fase 2, in aula:**

laboratorio didattico sul BPOL. Si tratta di un incontro interattivo, articolato in due sezioni, finalizzate rispettivamente alla conoscenza dello strumento realizzato dall'Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo e Alimentare (ISMEA) nell'ambito della Rete Rurale Nazionale per migliorare la predisposizione e la valutazione dei progetti aziendali e alla presentazione di un caso aziendale esemplificativo, ispirato ai casi studio analizzati nell'ambito delle visite aziendali. In questa seconda fase di lavoro, i partecipanti supportati dai facilitatori di Ismea-RRN, sono invitati ad analizzare sia gli elementi chiave (variabili di maggior interesse) per redigere e valutare il business plan di un'azienda agricola, sia a sviluppare suggerimenti concreti al fine di valutare l'idea imprenditoriale.

### **Fase 3, esercitazione guidata:**

gli studenti, associati in piccoli gruppi, analizzano un caso aziendale semplificato mediante l'applicativo BPOL-Training, accessibile direttamente dal portale della Rete Rurale Nazionale, al fine di elaborare un testo (pdf) che contiene le risposte ad alcuni quesiti. L'esercitazione ha lo scopo di consentire agli studenti di approcciare operativamente alle problematiche di business planning e di permettere la verifica dell'apprendimento degli elementi cardine del Business plan.



# Capitolo 2

## Laboratorio BPOL



# IL BUSINESS PLAN NELLA PIANIFICAZIONE D'IMPRESA

Nel settore agricolo l'utilizzo di strumenti per la pianificazione e la programmazione aziendale appare ancora oggi poco diffuso. Tuttavia, la maggiore competizione alla quale sono sottoposte le nostre imprese sui mercati globali, unita all'esigenza di migliorare i rapporti informativi con i possibili finanziatori esterni (pubblici e privati), accrescono l'importanza di una corretta pianificazione aziendale anche nel mondo agricolo.

Le peculiarità delle imprese agricole, sia operative che normative, hanno da sempre fatto sorgere l'esigenza di strumenti in grado di cogliere e rappresentare nel miglior modo possibile gli aspetti propri dell'attività agricola, con l'obiettivo di evitare distorsioni derivanti dall'assimilazione del settore primario agli altri settori produttivi.

In tale contesto, già nella passata programmazione per lo sviluppo rurale, l'Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo e Alimentare (ISMEA) aveva realizzato e reso disponibile – nell'ambito della Rete Rurale Nazionale – lo strumento del "Business Plan On Line – BPOL", con la finalità di migliorare la predisposizione e la valutazione dei progetti aziendali realizzati per l'accesso alle agevolazioni dei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR), di incrementare l'efficacia e l'efficienza dell'intervento pubblico al settore, di ridurre le asimmetrie informative nel rapporto banca-impresa agricola e, più in generale, di diffondere le conoscenze sul business plan ai diversi soggetti interessati (aziende, giovani imprenditori, consulenti, studenti, ecc.).

Nell'attuale programmazione per lo sviluppo rurale (2014-2020), il BPOL si presenta migliorato nei contenuti e nelle funzioni di supporto. Nel dettaglio, lo strumento si concretizza in due piattaforme web: il "BPOL-PSR" e il "BPOL-Training". L'applicativo BPOL-PSR è utilizzato per la redazione dei progetti d'impresa finalizzati all'accesso alle agevolazioni di alcune misure dei programmi di sviluppo rurale delle dieci Regioni convenzionate (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Molise, Piemonte, Valle D'Aosta e Veneto). Invece, il BPOL-Training è disponibile per tutti gli utenti che vogliono approcciare in modo guidato e specialistico alla pianificazione aziendale delle imprese delle aree rurali ed è accessibile direttamente dal portale della Rete Rurale Nazionale.

Non solo PSR e non solo imprese agricole, ma anche libertà di utilizzo per ulteriori finalità (formazione, consulenza, richieste di finanziamento, autovalutazione aziendale, ecc.) e modelli dedicati alle imprese agro-industriali o di altri settori attive nelle zone rurali. Per accedere al BPOL e per maggiori approfondimenti: [www.reterurale.it/bpol](http://www.reterurale.it/bpol)

In questo contesto il laboratorio d'impresa, sfruttando l'esperienza del progetto BPOL, si pone l'obiettivo di diffondere la conoscenza sul business plan quale strumento cardine per la pianificazione aziendale anche nel settore agricolo. La predisposizione di un idoneo piano aziendale, infatti, rappresenta un elemento imprescindibile per la corretta valutazione di tutti i progetti di creazione e di sviluppo d'impresa, restituendo in primo luogo all'azienda e successivamente ai finanziatori esterni (banche, fondi pubblici, ecc.), tutti gli elementi necessari alla comprensione della fattibilità e della validità del progetto, non solo dal punto di vista economico e finanziario, ma anche ambientale e sociale.

# COMPENDIO AL CORSO E-LEARNING

## Introduzione

L'argomento che viene trattato nel presente modulo è il "business plan", ovvero, quel documento tipico di pianificazione economica e finanziaria di un'impresa.

Si analizzano innanzitutto le ragioni per cui si è affermato tale strumento nel processo di pianificazione aziendale. Successivamente, analizzeremo nello specifico le singole parti che compongono il documento finale di business plan.

Al termine della presentazione sarà possibile rispondere a tre semplici domande:

- **Cos'è un business plan?**
- **Perché redigere un business plan?**
- **Qual è il processo che guida la redazione di tale documento.**

## Cos'è un business plan

Il business plan è uno strumento di pianificazione con il quale si compie un'attività di studio dell'ambiente esterno e dell'ambiente interno all'impresa e che ha come fine ultimo quello di ridurre il manifestarsi di eventi impreveduti che incrementano il rischio d'impresa. L'attività di studio e analisi viene intrapresa dall'imprenditore stesso oppure da esperti incaricati nel momento in cui si vuole valutare una nuova idea imprenditoriale, oppure si vuole valutare lo sviluppo di un'impresa esistente.

Questo strumento si traduce in un documento tecnico destinato ad un utilizzo interno in azienda, oppure ad un utilizzo esterno da parte di altri soggetti.

Attraverso la stesura del business plan si compie un processo logico che traduce la visione imprenditoriale (quella che fissa gli obiettivi di lungo periodo dell'imprenditore) in un piano strategico (che invece definisce un quadro coordinato di azioni di medio periodo), ulteriormente articolato in un piano operativo che va a dettagliare le attività che dovranno essere realizzate nelle diverse aree della gestione e che garantiranno il raggiungimento dell'obiettivo finale.

Ad esempio, a fronte di un piano strategico ben definito (che può essere quello di ampliare la gamma dei prodotti), si andranno ad individuare le caratteristiche che il nuovo prodotto dovrà avere, il processo produttivo da mettere in piedi e le politiche promozionali da realizzare per raggiungere le vendite previste.

Il piano operativo, in genere, si articola su un periodo non superiore ai 10 anni.

---

## Perché redigere un business plan

Le fasi di vita di un'impresa in cui è opportuno redigere un business plan:

- nella gestione ordinaria dell'impresa è sempre opportuno dotarsi di un piano aziendale più o meno dettagliato, nel quale andare a definire gli obiettivi minimi di vendita, le specifiche dei prodotti o dei servizi offerti, i processi produttivi da realizzare in azienda e un piano di marketing;
- nella gestione straordinaria, si andrà a redigere un business plan per valutare se è conveniente o meno realizzare un nuovo investimento dal punto di vista della sua fattibilità economica e finanziaria;
- nella gestione straordinaria, si redige un business plan se si vuole accedere ad uno degli strumenti di sostegno pubblico alle imprese, come ad esempio quelli previsti nei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) in favore delle imprese agricole. Quasi sempre l'accesso a queste misure prevede la presentazione di un piano aziendale redatto nella forma di un business plan;
- sempre più spesso, il business plan viene richiesto dagli istituti di credito nell'ambito delle procedure di rilascio di un finanziamento.

## A chi è rivolto il business plan

Il business plan può essere ad uso esclusivamente interno all'azienda, in questo caso costituisce uno strumento di autovalutazione imprenditoriale e di guida nella gestione aziendale.

Il business plan può, inoltre, avere un utilizzo esterno all'azienda e in tal caso ha una ulteriore funzione di strumento di comunicazione rivolto a soggetti terzi (Enti pubblici, Istituti di credito, investitori privati, ecc.) con i quali l'azienda entra in contatto per il raggiungimento di un determinato risultato che può essere, ad esempio, l'ottenimento di nuove risorse economiche per finanziare l'impresa.

## La forma del business plan

Il contenuto del business plan cambia a seconda della finalità. Quindi, posto che esistono dei requisiti minimi di contenuto che tutti i business plan devono soddisfare, l'importanza delle diverse sezioni cambia in relazione all'utilizzo per il quale il documento è predisposto.

La tabella seguente riporta alcuni esempi di utilizzo del business plan con la differente rilevanza attribuita a ciascuna sezione del piano (A = alta, M = media, B = bassa).

| Parti del piano          | Fattibilità di un investimento | Richiesta di finanziamento | Analisi di mercato |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Descrizione del business | B                              | A                          | M                  |
| Piano operativo          | A                              | A                          | A                  |
| Struttura e management   | M                              | A                          | A                  |
| Risorse di finanziamento | A                              | A                          | B                  |
| Parte quantitativa       | A                              | A                          | B                  |

Fonte: Ismea – RRN

Ad esempio, nel caso di un business plan finalizzato ad auto valutare la fattibilità di un investimento, i paragrafi dedicati alla descrizione del business e della struttura organizzativa acquisiranno un'importanza relativamente più bassa rispetto a quelli dedicati a definire il piano operativo e le risorse di finanziamento necessarie.

Nel caso invece di un business plan finalizzato alla richiesta di finanziamento bancario, tutte le sezioni acquisiscono un'importanza elevata, in quanto il destinatario finale è un soggetto esterno all'azienda che potrebbe non conoscere affatto l'azienda e il progetto oggetto di finanziamento.

## Il processo logico di costruzione del business plan

Il processo è scomponibile in due sezioni: lo studio dell'ambiente esterno e lo studio dell'ambiente interno all'impresa.

Relativamente all'ambiente esterno, si procede nel seguente ordine:

a) si analizza il mercato, che vuol dire comprendere quali saranno i potenziali acquirenti dei prodotti o servizi offerti dall'impresa;

b) si analizza il settore, che vuol dire comprendere come è organizzata al momento l'offerta dei prodotti e servizi da parti delle altre imprese presenti sul mercato e che offrono lo stesso prodotto o servizio;

c) si analizza la concorrenza, che vuol dire analizzare dettagliatamente le strategie e i prodotti dei concorrenti diretti.

Completata l'analisi dell'ambiente esterno, si passa ad analizzare l'ambiente interno all'azienda:

a) si scelgono i prodotti e i servizi con i quali l'impresa si presenterà sul mercato. Tali scelte

---

saranno indotte da quanto emerso dallo studio dell'ambiente esterno;

b) si scelgono le strategie competitive (ovvero il livello di prezzo a cui a vendere i prodotti, il livello qualitativo, le politiche promozionali e i canali di vendita);

c) si definisce l'organizzazione da dare all'azienda al fine di poter realizzare il prodotto e collocarlo sul mercato.

Infine, sempre nell'ambito dell'ambiente interno, si dovranno quantificare gli obiettivi di vendita che si ritiene di poter raggiungere lungo una proiezione a 10 anni. Questo ultimo punto fornirà tutti gli elementi per valutare la convenienza economica del nuovo progetto e, in base a quanto emerge, decidere se realizzarlo o meno.

È opportuno precisare che qualsiasi definizione delle politiche interne non può che essere fatta nell'ambito di quella che è la visione imprenditoriale. Tali politiche interne, possono anche differire molto tra un'impresa e l'altra, in quanto funzione degli obiettivi dell'imprenditore e della tipologia d'attività. Ad esempio, il piano operativo di un'azienda che, nell'ambito della propria scala dei valori si pone anche delle finalità sociali, sarà molto diverso dal piano operativo di una stessa azienda che guarda solo a finalità di profitto economico.

## **Come si compone il documento di business plan**

Il processo appena descritto si riflette sulla composizione del documento di business plan. Quest'ultimo è scomponibile in una parte qualitativa e una parte quantitativa.

La prima rappresenta la fase di studio e analisi che si traduce in un documento di tipo descrittivo.

La seconda consiste nel tradurre la parte qualitativa in numeri lungo una previsione di durata generalmente non superiore ai dieci anni.

Necessariamente, la sezione qualitativa e quella quantitativa devono essere strettamente coerenti.

### **i. Descrizione del business: analisi dell'azienda**

Rappresenta la sezione introduttiva al business plan. L'obiettivo è quello di fornire al lettore una descrizione generale dell'azienda, dei contenuti essenziali del documento e delle finalità per la quale è stato redatto il piano.

Nel caso di start-up questa sezione dovrà illustrare gli stati di sviluppo dell'iniziativa in corso, le fasi che sono state completate e quelle ancora da completare affinché l'iniziativa possa diventare operativa.

### **ii. Descrizione del business: analisi del prodotto, del mercato e loro combinazioni**

Lo scopo è quello di analizzare i prodotti dell'impresa in relazione allo specifico mercato. Alla base dello sviluppo di un nuovo prodotto è importante che ci sia una corrispondenza tra caratteristiche del prodotto offerto, fabbisogno da soddisfare e presenza di un mercato potenziale.

Il primo aspetto che viene affrontato in questa sezione è la descrizione del prodotto dal punto di vista delle sue caratteristiche fisiche e del fabbisogno da soddisfare.

---

Il secondo aspetto, strettamente legato al primo, è identificare il mercato specifico al quale l'azienda si rivolge.

Il mercato viene identificato da 5 variabili:

- geografiche (area locale, regione, stato o un intero continente);
- demografiche (età, sesso, stile di vita);
- modalità di acquisto: per esempio frequenza degli ordini, dimensione degli ordini, motivazione di acquisto (costo, qualità, affidabilità del servizio ecc.);
- finanziarie: dimensione del conto, pratiche di pagamento;
- operative: legate invece alla modalità con cui l'acquisto si manifesta, ad esempio un acquisto continuativo per tutto l'anno oppure limitato ad alcune stagioni.

Analizzare il mercato secondo queste variabili vuol dire identificare indirettamente il consumatore finale o l'acquirente diretto che non sempre coincide con il consumatore finale del prodotto (es. grossista).

### **iii. Descrizione del business: scelta delle combinazioni prodotto/mercato**

a) Occorre che il segmento di mercato identificato risponda a due requisiti:

significatività: ci si riferisce alla dimensione del segmento, che deve essere tale da giustificare economicamente lo sforzo legato ad una strategia competitiva specifica;

b) accessibilità: deve essere efficacemente raggiungibile dall'impresa.

Come detto in precedenza, l'identificazione del prodotto e l'identificazione del mercato devono di fatto essere correlate. Ovvero, il mercato identificato deve essere conseguente al prodotto dettagliatamente qualificato che l'impresa intende offrire.

A ciascun prodotto possono corrispondere più mercati di riferimento, ogni combinazione dei due è detta "Area strategica d'affari".

### **iv. Descrizione del business: analisi del settore**

Completata l'analisi del mercato dal lato della domanda si passa all'analisi del mercato dal lato dell'offerta e quindi all'analisi del settore.

Il settore da analizzare sarà costituito da tutte quelle imprese che svolgono la medesima attività economica in un certo ambito geografico che è lo stesso ambito geografico di riferimento individuato in precedenza.

Si andrà ad analizzare il settore sotto diversi aspetti:

- analisi dell'offerta dei concorrenti (specializzazione, integrazione verticale, canali distributivi, dimensione medie aziendale);
- scenari di evoluzione (sia le dinamiche passate che le possibili evoluzioni future).

L'analisi del settore ha come obiettivo finale quello di:

- i. individuare l'eventuale presenza di barriere all'entrata che rendono impossibile o difficile l'entrata di nuovi operatori;
- ii. comprendere il posizionamento competitivo dei concorrenti diretti.

Un modo efficace per analizzare il posizionamento competitivo è la costruzione di schemi

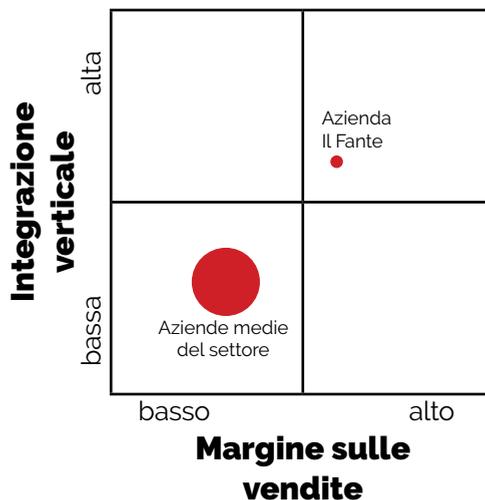
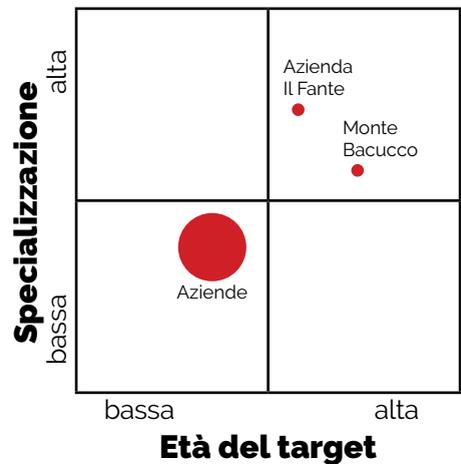
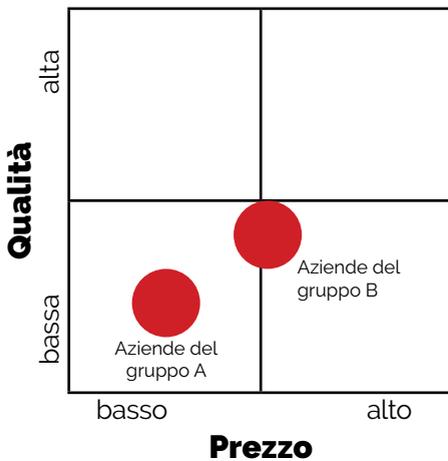
grafici a due variabili, ad esempio:

- margine sulle vendite/integrazione verticale;
- prezzo/qualità;
- età del target/specializzazione dell'offerta.

In ciascun grafico si andrà a rappresentare il posizionamento competitivo dei singoli concorrenti o gruppi di concorrenti omogenei. Rispetto a questi, si potrà identificare il posizionamento competitivo della propria offerta.

Il posizionamento strategico scelto potrà essere di due tipi: distintivo o non distintivo.

Alcuni esempi:



Sarà un posizionamento distintivo se si identifica un fabbisogno latente non soddisfatto dagli attuali concorrenti. Sarà invece un posizionamento non distintivo se si valuta che nell'attuale mercato ci sarà una crescita della domanda e quindi ci sarà spazio per l'ingresso di nuovi operatori.

#### v. Il piano operativo

Il piano operativo rappresenta la seconda sezione della parte descrittiva del business plan.

In questa sezione vanno descritte le azioni che l'impresa dovrà compiere nella fase di avvio e durante la gestione corrente, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

La sezione dovrà contenere una sintetica descrizione:

- dei locali in cui avverrà la produzione e la commercializzazione dei prodotti;
- della produzione, riportando in breve le fasi del processo produttivo;
- della logistica, esponendo i risultati dello studio della movimentazione in entrata delle merci e di uscita dei prodotti sul mercato.

#### vi. Il piano di marketing

La sezione più importante del piano operativo è il piano di marketing.

Per ciascuna area di affari è necessario procedere alla definizione della strategia di mercato rispetto ai seguenti 4 fattori (leve del marketing):

- prodotto (packaging, immagine, gli accessori);
- prezzo (elasticità della domanda, percezione, struttura dei costi, livello di profitto);
- pubblicità/promozione (conoscere i prodotti, sviluppare la domanda);
- distribuzione (raggiungere i consumatori, costi, caratteristiche del prodotto).

Esempio di piano di marketing differenziato per area di affari

| Tipo di leva              | AREA DI AFFARI 1<br>Consumatore Retail  | AREA DI AFFARI 2<br>Ristoranti   |
|---------------------------|---|--|
| Prodotto                  | Prodotto di elevata qualità, con servizio di ordini telefonici e online               | Prodotto di media qualità  |
| Prezzo                    | Prezzo medio-alto, posizionato leggermente al di sopra dei prezzi della concorrenza   | Prezzo medio, posizionato ai livelli della concorrenza   |
| Pubblicità/<br>promozione | Utilizzo di campagne di comunicazione web e social network                            | Invito a test di assaggio rivolto a giornalisti di redazione di cucina e a chef dei principali ristoranti della zona |
| Distribuzione             | Vendita del prodotto diretta nel canale on-line.<br>Convenzioni con mense scolastiche | Vendita diretta ai ristoranti, consegne mediante veicolo della società   |

Fonte: Ismea – RRN

---

## **vii. Struttura e management**

In questa sezione è necessario descrivere la struttura organizzativa con la quale si intendono raggiungere gli obiettivi individuati:

- a) si descrivono le competenze delle persone coinvolte nella gestione;
- b) si descrive l'organigramma aziendale (esteso a tutto il personale) con una chiara definizione dei compiti e delle responsabilità.

Inoltre, nel caso di start-up, in questa sezione si andranno a riportare gli aspetti legati alle regolamentazioni legislative previste per la specifica attività d'impresa che si intende avviare, indicandone il contenuto e l'iter di rilascio.

## **viii. Fonti di finanziamento**

Rappresenta l'ultima sezione della parte descrittiva. In questa sezione si andranno ad indicare le fonti di finanziamento necessarie alla copertura delle spese di avvio e di gestione.

Le fonti interne:

- capitale sociale: è la parte del capitale apportato dall'imprenditore e dai soci nella fase di costituzione dell'impresa e durante tutto il suo periodo di vita;
- utili non distribuiti, gli utili di esercizio possono in tutto o in parte essere non distribuiti. In tal caso restano in azienda come forma di autofinanziamento delle gestioni future;
- prestito da soci, viene considerato come una fonte interna di finanziamento qualora non venga stabilito un piano di rimborso predefinito o venga apportato sotto forma di prestito infruttifero.

Le fonti esterne:

- debiti verso banche e istituti finanziari;
- emissione di obbligazioni e altri titoli;
- leasing legato all'utilizzo di un bene;
- fondi pubblici (fondo perduto, finanziamenti a tasso agevolato).

## **ix. Parte quantitativa**

Nella parte quantitativa del business plan si procede alla valorizzazione degli elementi che consentono una attenta valutazione dell'attrattività economica e della fattibilità finanziaria del progetto proposto.

In genere si tende a costruire piani previsionali lungo una proiezione al massimo di 10 anni. Oltre tale orizzonte temporale risulta difficile e poco opportuno azzardare delle previsioni. Gli elementi da quantificare riguardano i seguenti aspetti:

- costi di avvio, tutti quei costi sostenuti prima che prenda avvio il progetto (spese di pianificazione, spese notarili, spese per l'indagine di mercato ecc.);
- piano degli investimenti, l'insieme delle spese in beni materiali ed immateriali destinati ad essere utilizzati per più anni;
- risorse di finanziamento per la copertura del fabbisogno finanziario legato sia alle

---

spese patrimoniali sia alle spese correnti (magazzino merci ecc.).

#### **x. Proiezione del piano dei conti**

Sulla base dei risultati e delle decisioni esposte nella parte descrittiva del piano, si andranno a quantificare gli elementi che riguardano la gestione corrente dell'impresa e precisamente:

- il piano delle vendite attese, dettagliato per singolo prodotto (proiezione del fatturato);
- costi diretti di produzione (fattori diretti di produzione);
- gestione del magazzino merci e prodotti;
- costo del personale (produttivo e non direttamente produttivo);
- costi comuni e spese generali;
- imposte e tasse.

#### **xi. Schemi di sintesi**

Al fine di esporre i dati al lettore e di poter condurre un'efficace analisi sui risultati complessivi dell'azienda è molto utile costruire gli schemi di sintesi nella forma dei bilanci di esercizio:

- Il Conto Economico, determina il risultato del singolo esercizio (che può essere un utile o una perdita) lungo un periodo di durata annuale;
- Lo Stato Patrimoniale, definisce il valore del patrimonio aziendale ad una data di chiusura del singolo esercizio che generalmente corrisponde al 31 dicembre di ciascun anno.

È importante che nella compilazione di tali schemi vengano rispettate le regole fondamentali che guidano la redazione di un bilancio di esercizio. Questo fa sì che i dati esposti siano di facile interpretazione da parte di un lettore esterno.

#### **xii. Il Conto Economico**

Vediamo a questo punto un possibile schema di conto economico. Nello specifico quello esposto è uno schema in forma scalare che restituisce il risultato della gestione complessiva di esercizio e i risultati parziali scomposti nelle singole aree della gestione:

- Area caratteristica (attività ordinaria dell'impresa)
- Area extra-caratteristica che comprende la gestione finanziaria e quella straordinaria;
- Area fiscale.

In tal modo risulta possibile individuare i risultati delle singole aree della gestione e in particolare di stabilire se l'attività tipica dell'impresa restituisce un risultato positivo o negativo, evidenziato dal rigo «Reddito operativo».

#### **xiii. Lo Stato Patrimoniale**

Lo schema di stato patrimoniale è a sezioni contrapposte ed evidenzia la composizione del patrimonio aziendale ad una determinata data che in genere è il 31 dicembre di ciascun anno. Nella sezione di sinistra vengono valorizzate le macro voci che formano il capitale investito in azienda. Nella sezione di destra vengono valorizzate le fonti di finanziamento utilizzate per costituire tale capitale.

Esempio di conto economico:

|   | 2013        | 2014        | 2015        | 2016         | 2017         |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| + Ricavi netti da vendite                       | 87.925,00 € | 87.925,00 € | 87.925,00 € | 141.490,00 € | 141.490,00 € |
| + Rimanenze finali prodotti                     | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| - Rimanenze iniziali prodotti                   | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| + Altri ricavi e proventi (premi comunitari)    | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| = Produzione Lorda Vendibile                    | 87.925,00 € | 87.925,00 € | 87.925,00 € | 141.490,00 € | 141.490,00 € |
| - Costi delle materie prime                     | 29.215,00 € | 29.215,00 € | 29.215,00 € | 39.665,00 €  | 39.815,00 €  |
| + Rimanenze finali materie prime                | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| - Rimanenze iniziali materie prime              | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| - Altri costi operativi (altre spese aziendali) | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 3.700,00 €   | 3.700,00 €   |
| - Spese generali                                | 800,00 €    | 800,00 €    | 800,00 €    | 1.000,00 €   | 1.000,00 €   |
| = Valore Aggiunto Lordo                         | 55.510,00 € | 55.510,00 € | 55.510,00 € | 97.125,00 €  | 96.975,00 €  |
| - Salari e stipendi                             | 12.000,00 € | 12.000,00 € | 12.000,00 € | 24.800,00 €  | 24.800,00 €  |
| - Oneri sociali                                 | 4.500,00 €  | 4.500,00 €  | 4.500,00 €  | 9.300,00 €   | 9.300,00 €   |
| - Accantonamento TFR                            | 1.402,50 €  | 1.402,50 €  | 1.402,50 €  | 2.898,50 €   | 2.898,50 €   |
| = Margine Operativo Lordo                       | 37.607,50 € | 37.607,50 € | 37.607,50 € | 60.126,50 €  | 59.976,50 €  |
| - Ammortamenti ed accantonamenti                | 7.980,00 €  | 7.980,00 €  | 9.555,00 €  | 12.530,00 €  | 13.930,00 €  |
| = Reddito Operativo                             | € 29.627,50 | € 29.627,50 | € 28.052,50 | € 47.596,50  | € 46.046,50  |
| + Ricavi non caratteristici                     | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| - Costi non caratteristici                      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| + Interessi attivi                              | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| - Interessi passivi                             | 0,00 €      | 0,00 €      | 350,00 €    | 602,40 €     | 468,54 €     |
| + Proventi straordinari                         | 0,00 €      | 0,00 €      | 762,50 €    | 2.225,00 €   | 2.925,00 €   |
| - Oneri straordinari                            | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       | 0,00 €       |
| = Risultato Lordo                               | 29.627,50 € | 29.627,50 € | 28.465,00 € | 49.219,06 €  | 48.505,96 €  |
| - Imposte                                       | 800,00 €    | 800,00 €    | 800,00 €    | 800,00 €     | 800,00 €     |
| = Reddito Netto                                 | 28.827,50 € | 28.827,50 € | 27.665,00 € | 48.419,06 €  | 47.702,96 €  |

Schema esemplificativo dello stato patrimoniale:

|   | Impieghi  | Fonti  |  |
|---|---|--|--|
| <b>Capitale fisso:</b> le attività materiali e immateriali, a <b>bassa liquidità</b> o che partecipano al processo produttivo in più esercizi               | Terreni, impianti e fabbricati, piantagioni, macchine e attrezzature, immobilizzazioni immateriali, immobilizzazioni finanziarie            | Debiti a breve termine, fornitori, altri debiti  | <b>Passività correnti:</b> impegni che si prevede andranno a maturazione entro anno successivo               |
|   |   | Debiti a medio e lungo termine, mutui, fondo TFR | <b>Passività consolidate:</b> fonti di finanziamento che andranno a maturazione entro l'esercizio successivo |
| <b>Capitale circolante:</b> le attività materiali e immateriali, a <b>elevata liquidità</b> o che esauriscono il loro utilizzo entro l'esercizio successivo | Rimanenze finali, crediti/clienti, altri crediti, <b>totale liquidità differite</b> , banca c/c, cassa, <b>totali disponibilità liquide</b> | Capitale proprio, riserve, utile di esercizio    | <b>Mezzi propri:</b> fonti di finanziamento interne, differenza tra totale attivo e totale passività         |
|   |   | <b>totale impieghi</b>                           | <b>totale fonti</b>  |

### Proposte aggiuntive

Il percorso collaborativo di co-design dell'iniziativa Rural4Università, ha permesso di individuare ulteriori azioni da sviluppare nell'ambito del laboratorio d'impresa, che rispondono a un duplice obiettivo:

- facilitare lo scambio di esperienze tra diverse categorie di beneficiari;
- favorire l'orientamento professionale degli studenti.

Per perseguire gli obiettivi suddetti, è stata ipotizzata la creazione di occasioni di confronto nell'ambito di un luogo "salotto dei beneficiari", dove le idee e i progetti vengono sviluppati dal basso, attraverso la guida di un facilitatore, dai partecipanti invitati a condividere le proprie competenze e a collaborare formando piccoli gruppi interdisciplinari, che hanno il compito di far emergere l'importante ruolo dei beneficiari nel comunicare il Feasr e in generale i fondi europei.

### SEMINARI

| Seminari | Data       | Sede   |
|----------|------------|--|
| 01       | 25/10/2017 | Università di Bologna<br>Dip. Scienze Agrarie<br>Aula Estimo   |
| 02       | 14/11/2017 | Università di Reggio Calabria<br>Dip. Agraria<br>Aula Seminari   |
| 03       | 28/11/2017 | Università di Campobasso<br>Dip. Agricoltura, Ambiente e Alimenti<br>Aula Silvestri                                |
| 04       | 27/11/2018 | Università degli Studi del Sannio<br>(Benevento)<br>Dipartimento di Scienze e Tecnologie<br>Plesso di via Calandra |
| 05       | 13/12/2018 | Università degli Studi di Bologna<br>Dip. Scienze e Tecnologie<br>Agro-alimentari (DISTAL)<br>Aula 8 e Aula 10     |
| 06       | 11/01/2019 | Università degli Studi di Bari<br>Dip. Scienze Agro-ambientali<br>e Territoriali<br>Aula 7                         |

Il programma e le presentazioni dei seminari 2017 sono disponibili al seguente link:

[www.reterurale.it/R4U2017](http://www.reterurale.it/R4U2017)

I materiali dei seminari 2018 sono disponibili al seguente link:

[www.reterurale.it/R4U2018](http://www.reterurale.it/R4U2018)

# AZIENDA AGRICOLA "IDEA BIO"

## Progetto di sviluppo di un'impresa agricola "IV gamma biodinamica e sostenibile"

### 1. DESCRIZIONE DELL'ATTIVITA' PROPOSTA

In questa sezione vengono richieste informazioni di sintesi utili per inquadrare da subito i contorni dell'iniziativa (l'attività economica da svolgere e la sua localizzazione).

La società agricola semplice Idea bio si è costituita nel 2014 su iniziativa di quattro cugini: Donato, Francesco, Giulia e Michele Rossi. I quattro soci hanno rilevato l'impresa di famiglia, con un trascorso trentennale nella produzione di ortaggi, ed hanno avviato da subito un percorso di sviluppo della parte produttiva puntando sull'agricoltura biologica e biodinamica. L'azienda è ubicata in Campania, nella provincia di Caserta, ed occupa una superficie agricola totale di 64 ha suddivisa in tre corpi aziendali, localizzati in parte nei comuni limitrofi di Pignataro Maggiore (19 ha), Pastorano (35ha) e Teano (10 ha). L'azienda coltiva 40,7 ha di ortaggi (di cui 17,20 ha in serra), 17,6 ha di cereali e 2,7 ha di frutteti. Le superfici improduttive risultano pari a circa 3 ha. Il centro aziendale ricade nel comune di Pignataro Maggiore dove sono collocati uno stabilimento per la lavorazione dei prodotti orticoli e altri fabbricati adibiti a deposito attrezzi, ad abitazione e uffici, ad agriturismo, a punto vendita aziendale.

L'azienda ha avviato da tre anni le produzioni di ortaggi con certificazione biologica e la lavorazione degli ortaggi in quarta gamma con ottimi risultati sul mercato. I soci intendono in questa fase estendere la superficie dedicata agli ortaggi in serra ed ampliare l'offerta della IV gamma alle confezioni monoporzione con condimento.

#### 1.1. L'attività economica che si intende svolgere

La descrizione dell'attività deve contenere gli elementi più rilevanti del piano.

Questa sezione dovrà illustrare sinteticamente le informazioni contenute nei seguenti punti:

##### 1) Cosa si intende produrre o erogare (prodotti/servizi)

La società agricola Idea bio è specializzata nella produzione di ortaggi biologici. La società è attiva nel comparto ortofrutticolo da circa trent'anni e opera sul mercato da circa dieci attraverso l'Organizzazione dei Produttori Ortofrutticoli (OPO) alla quale conferisce l'intera produzione di IV gamma. Il mercato all'ingrosso di tali prodotti è costituito dalla GDO (Coop, Esselunga, Natura Si), che acquista attraverso i Buyer, e da grossisti locali che approvvigionano i mercati del Nord Italia.

La superficie aziendale risulta prevalentemente investita nella produzione di ortaggi coltivati in serra e in pieno campo, su una SAU di 42 Ha. La restante superficie è coltivata a cereali (mediamente 17 ha che vanno in rotazione con gli ortaggi) e a colture fruttifere (2 Ha).

---

Nel dettaglio, le produzioni presenti in azienda risultano essere le seguenti:

- ortaggi in serra (rucola, insalatine da taglio, valeriana, indivia e cavolo rapa) destinate alle lavorazioni in IV gamma;
- ortaggi in pieno campo (cavolfiore, cima di rapa, finocchio, patate, pomodorini, cavolo verza e zucca) venduti freschi in cassette di diverso formato;
- cereali (l'avena e il frumento duro) venduti direttamente in campo;
- colture arboree (susine e albicocche) anch'esse vendute come frutta fresca in cassetta.

È presente in azienda anche una piccola attività agrituristica che offre i seguenti servizi: ristorazione, pernottamento e fattoria didattica.

Infine, è presente in azienda un impianto fotovoltaico per la produzione di energia.

Il nuovo progetto di ampliamento prevede l'aumento della superficie utilizzata a coltura protetta, l'acquisto di macchine e attrezzature agricole e l'introduzione di una nuova linea per la lavorazione dei prodotti in IV gamma monoporzionati con condimento.

## 2) A chi è rivolta l'offerta progettuale

I nuovi volumi di prodotto di IV gamma verranno interamente collocati attraverso l'attuale canale di vendita. I prodotti sono destinati ai Buyer della GDO che vogliono ampliare la gamma sullo scaffale delle "Ricette Regionali" dei prodotti di IV gamma, in quanto è stato raggiunto un accordo per il tramite dell'OP che prevede l'aumento dei volumi dal 2019 al 2020.

## 3) Bisogni che si intendono soddisfare

L'offerta della Idea bio si caratterizza in prodotti biologici e, nel caso della IV gamma, in prodotti pronti all'uso.

I prodotti biologici sono rivolti a quei consumatori che si mostrano attenti alla qualità del prodotto, in termini di salubrità, e all'impatto della produzione sull'ambiente.

L'offerta dei prodotti di IV gamma nasce, invece, per soddisfare le esigenze di quei consumatori che hanno poco tempo oppure non sono nelle condizioni ideali per la preparazione del pasto. Tali prodotti rientrano in quella categoria di alimenti pratici che possono essere serviti in tavola a crudo senza preparazioni eccessivamente lunghe.

I prodotti di IV gamma più conosciuti dai consumatori sono le insalate in busta, queste risultano particolarmente apprezzate per la loro praticità – essendo fruibili comodamente nei pasti fuori casa o nelle proprie abitazioni – e per la qualità: confezionate subito dopo essere state raccolte, mantengono tutto il loro gusto e la loro freschezza.

Una variante dei prodotti di IV gamma che si sta diffondendo sul mercato è costituita dalle insalate porzionate e condite "ready to eat" che rappresentano una soluzione molto pratica per i pasti fuori casa, per tutte quelle situazioni in cui non si dispone dello spazio o del tempo necessario per cucinare, come ad esempio nel posto di lavoro o nelle scuole. Tale innovazione della IV gamma rappresenta un prodotto ad elevato contenuto di servizio rivolto ad un numero sempre più ampio di persone che, per mancanza di tempo o per altre ragioni, tenderebbero ad escludere le verdure dalla loro alimentazione, dovendole preparare autonomamente a partire dagli ortofruttili freschi tradizionali.

I soci hanno deciso di puntare su questo nuovo prodotto in accordo con gli attuali clienti della GDO.

---

4) Indicare il background di esperienze che ciascun componente del team possiede e che può essere davvero utile all'azienda.

In azienda sono presenti tutte le competenze necessarie alla realizzazione del nuovo prodotto. Da un punto di vista di processo il nuovo prodotto non richiede competenze diverse da quelle già impiegate nell'attuale processo produttivo: sulle lavorazioni in campo è richiesto solo un ampliamento della superficie in coltura protetta; la linea di confezionamento sarà del tutto simile all'attuale con la sola aggiunta di ingredienti di condimento, gestito in automatico dalla linea di confezionamento automatizzata che si andrà ad acquistare.

I quattro soci saranno impegnati a tempo pieno nell'attività di impresa sia in funzioni amministrative che in funzioni operative. In particolare, i soci Francesco e Donato posseggono le qualifiche e l'esperienza necessarie per lo svolgimento delle fasi di produzione agricole e di trattamento e trasformazione in IV gamma. In tutte le attività i soci sono coadiuvati da operai specializzati e generici, impiegati a tempo indeterminato o con contratti part-time.

La forte prevalenza di giovani, le idee innovative di sviluppo aziendale innestate su una realtà produttiva consolidata e l'elevato grado di conoscenze e competenze professionali, sono gli elementi distintivi e di forza della società agricola Idea bio.

## **2. ELEMENTI DI INNOVAZIONE DELL'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE**

### **2.1. Il carattere innovativo dell'idea alla base del piano di impresa**

Descrivere se si tratta di un miglioramento di processo o di prodotto/servizio già esistente, oppure dell'introduzione di un nuovo prodotto/servizio (es. nel caso in cui si è titolari del relativo brevetto, ovvero si utilizza in esclusiva un brevetto di terzi), rispetto al proprio mercato di riferimento.

L'idea imprenditoriale si può sintetizzare in questo modo: la IV gamma biologica incontra i prodotti delle tradizioni regionali. L'idea ha carattere innovativo in quanto consiste in un miglioramento di prodotto esistente: ortaggi biologici di IV gamma pronto all'uso con condimenti ispirati ai prodotti tipici regionali.

Descrivere gli elementi di differenziazione della propria offerta rispetto a quella dei competitor diretti/indiretti del mercato di riferimento e quali sono le azioni che si prevedono a difesa dell'innovazione.

La combinazione dei due elementi qualificanti "certificazione biologica", "pronta all'uso" e "prodotti tipici" rappresenta l'elemento di innovazione rispetto ai prodotti presenti sul mercato.

I fattori a difesa di tale innovazione sono molteplici:

- accordi commerciali con la GDO che prevede un packaging con private label;
- investimenti elevati sulla linea di produzione che prevede accurati controlli delle materie prime e accurato lavaggio dei prodotti;
- i servizi gestiti dalla OP quali la fornitura di materia prima da altri consociati (in caso di mancanza di prodotto in azienda), logistica e trasporto a costi vantaggiosi rispetto al mercato.

### 3. PRODOTTI E SERVIZI

#### 3.1. Descrizione dei prodotti/servizi

In questa sezione il proponente dovrà descrivere in modo dettagliato i singoli prodotti e/o i servizi che costituiranno l'offerta aziendale ed eventuali prodotti realizzati a seguito dell'investimento oggetto della richiesta di finanziamento. Se i prodotti/servizi costituenti l'offerta aziendale dovessero essere molto numerosi si consiglia di raggrupparli in macro-classi di appartenenza.

L'intera produzione aziendale è realizzata in regime di agricoltura biologica, secondo le indicazioni previste dal Regolamento UE/834/2007. L'azienda è controllata e certificata dall'istituto per la certificazione etica e ambientale (ICEA) e si fregia di altre certificazioni volontarie garantite da un certificatore esterno: GLOBAL G.A.P., ISO 14001:2015 (sistema di gestione ambientale) e Biodinamica.

L'attuale offerta è rappresentata dai seguenti prodotti:

**A) prodotti di I gamma (che non hanno subito lavorazioni o trattamenti) vendute in cassette di legno, cassette di plastica CPR o vaschette:**

- cavolfiore bianco, verde e viola (calibro tra 11 e 15 cm) disponibile da novembre a marzo;
- cima di Rapa disponibile da ottobre ad aprile;
- cavolo Rapa (calibro 80 a 85+) disponibile da ottobre ad aprile;
- finocchio disponibile da settembre a maggio;
- indivia riccia (cespo di 200/250 g) disponibile da ottobre a marzo;
- lattuga tipo Iceberg (cespo di 250/300 g) disponibile da ottobre a marzo;
- patate a pasta gialla disponibile da giugno ad agosto (calibro tra 45 e 75);
- cavolo Verza (300/350 g) disponibile da novembre a febbraio;
- zucca Butternut disponibile da settembre a gennaio.
- pomodorino disponibile da luglio e agosto, prodotto confezionato in vaschetta di plastica da 500 g

**B) prodotti di IV gamma (ortofruitticoli lavati, confezionati e pronti al consumo crudo o da cuocere) confezionate in buste da 250 g e disponibili tutto l'anno:**

- insalatine da taglio;
- valeriana;
- rucola.

Figura 1 - Prodotti in busta di IV gamma



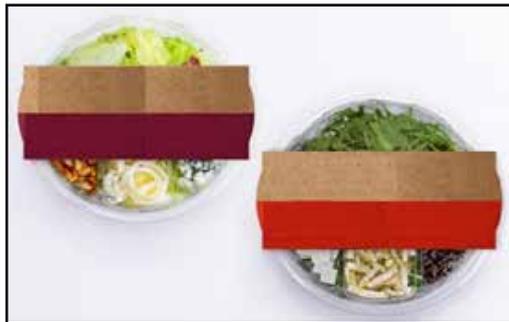
---

I nuovi prodotti IV Gamma individuati sono:

- Insalata campana (Confezioni di 120 g con un mix di insalata da taglio con rucola, perline di mozzarella di bufala e pomodori secchi del piennolo)
- Insalata light (Confezioni di 120 g con un mix di insalata da taglio con valeriana, perline di mozzarella di bufala senza lattosio e noci sgusciate di Sorrento).

È stato già eseguito uno studio sul packaging e delle bozze di etichettatura che riportiamo nella seguente figura:

Figura 2 - Prodotti monoporzione di IV gamma



#### 4. ANALISI DEL MERCATO E RELATIVE STRATEGIE

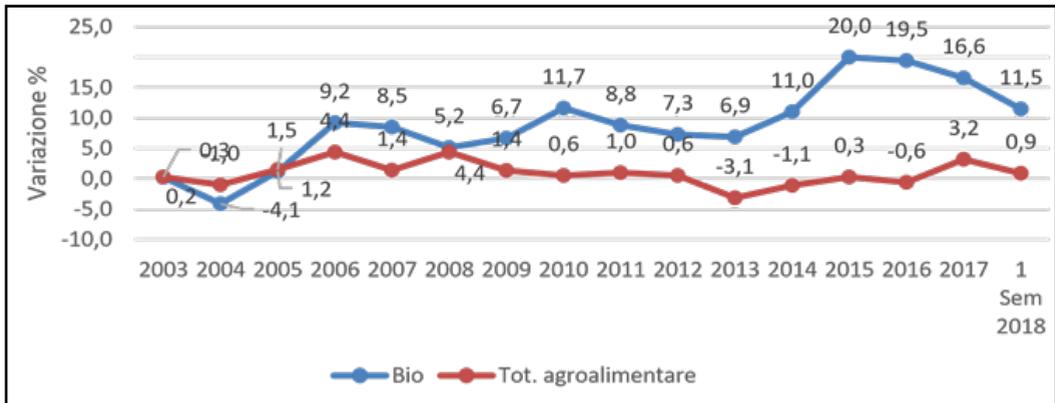
Definire in maniera precisa il mercato di riferimento: i clienti ai quali rivolgere la propria offerta; i bisogni da soddisfare; le caratteristiche del mercato di riferimento: situazione attuale e trend.

##### 4.1. Situazione attuale e trend

Il mercato internazionale per il comparto del Biologico produce un fatturato di oltre 80 miliardi di euro; 2,7 milioni di produttori; 57,8 milioni di ettari coltivati con i metodi dell'agricoltura biologica. Gli Stati Uniti sono il mercato leader con 38,9 miliardi di euro, seguiti dalla Germania (9,5 miliardi di euro), dalla Francia (6,7 miliardi di euro) e dalla Cina (5,9 miliardi di euro). Nel 2016 la maggior parte dei principali mercati ha continuato a mostrare tassi di crescita a due cifre e il mercato biologico francese è cresciuto del 22%. La spesa pro capite più alta si è registrata in Svizzera (274 euro) e la Danimarca ha avuto la più alta quota di mercato (il 9,7% del mercato alimentare totale). Questi dati sono stati riportati dallo studio "Il mondo dell'agricoltura biologica" presentato in occasione del Salone mondiale degli Alimenti Biologici.

Dall'analisi dei dati Ismea - Nielsen pubblicati sul rapporto "Bio in cifre 2017" emerge che il settore biologico conferma un trend di crescita positivo, superiore rispetto al comparto agroalimentare in generale, anche se nel primo semestre del 2017 il ritmo di crescita è diminuito rispetto al 2016 (Grafico 1).

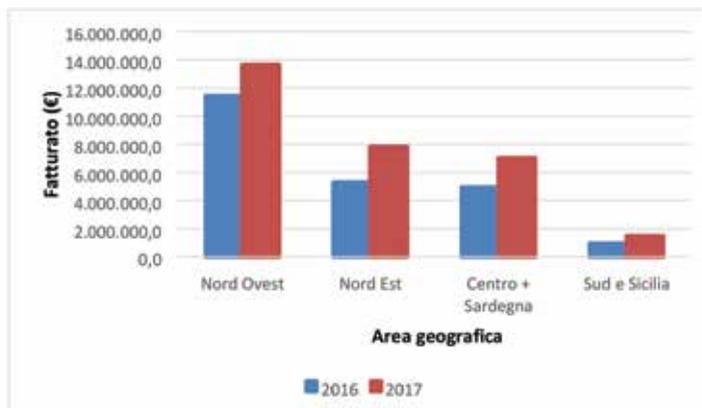
Grafico 1 - Dinamica annua dei consumi in valore del biologico a peso fisso nella GDO e confronto con il trend dell'agroalimentare totale - Variazioni %



Fonte: dati Ismea - Nielsen e panel ISMEA GFK Eurisko. Bio in cifre 2017

Osservando i dati si vede come il settore biologico è cresciuto, negli ultimi 10 anni, a ritmi superiore rispetto all'agroalimentare, confermando il sempre maggiore interesse del consumatore per i prodotti che rispettano la salubrità e l'ambiente. Secondo il Rapporto "Food in a green light" presentato nella Giornata Mondiale dell'Alimentazione 2017 il prodotto biologico è passato da prodotto di nicchia a presenza importante nel carrello degli italiani, infatti arriva a pesare il 3,4% delle vendite totali dell'alimentare e costituisce uno dei principali elementi di crescita dei fatturati della distribuzione: +21,9% di referenze vendute in media in un supermercato e +29,3 % negli ipermercati rispetto al 2016. Anche il comparto dei prodotti di IV gamma Bio negli anni 2016 e 2017 evidenzia delle dinamiche di crescita nelle vendite (Grafico 2).

Grafico 2 - Dinamica delle vendite nella GDO prodotti di IV gamma (BIO)



Fonte: dati Ismea - Nielsen e panel ISMEA GFK Eurisko. Bio in cifre 2017

## 4.2. I segmenti di mercato

Si aggregano i target clienti in base a comuni caratteristiche geografiche, socio-economiche, demografiche (età, sesso, reddito, luogo, classe sociale, grado d'istruzione etc.); È consigliato limitare il numero di gruppi individuati (ad un numero massimo di tre). In base alla segmentazione effettuata è necessario poi procedere alla quantificazione dei potenziali clienti presenti all'interno dei segmenti individuati.

L'intera offerta è rivolta agli operatori all'ingrosso della catena distributiva degli ortaggi freschi che, a loro volta, collocano il prodotto al consumatore finale, attraverso la rete delle rivendite al dettaglio delle diverse insegne della GDO, sull'intero territorio nazionale. Solo una piccola quantità del prodotto aziendale sarà collocato al consumatore finale attraverso il punto vendita aziendale. Per meglio identificare le esigenze di acquisto delle diverse tipologie di acquirente diretto si identificano di seguito 3 segmenti di mercato:

### A) Mercato 1

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Geografico</b>  | mercato nazionale (tutto il territorio nazionale)   |
| <b>Demografico</b> | buyer GDO/Mercati ortofrutticoli all'ingrosso   |
| <b>Motivazioni</b> | rapporto qualità/prezzo, affidabilità della fornitura, rispetto calendario produttivo, tracciabilità del prodotto, packaging personalizzato |
| <b>Finanziarie</b> | contratti di fornitura annuale, pagamenti certi a 30 giorni   |
| <b>Operativo</b>   | fornitura settimanale nel rispetto del calendario produttivo, ordini di dimensione elevata  |

Tale segmento si valuta di dimensione significativa (10/15 buyer) e viene identificato nei seguenti consumatori target: Esselunga, Coop, Auchan, NaturaSI, Carrefour.

### B) Mercato 2

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Geografico</b>  | mercato locale (provinciale)   |
| <b>Demografico</b> | attività all'ingrosso (mense, ristoranti, punti vendita)   |
| <b>Motivazioni</b> | rapporto qualità/prezzo, conoscenza del produttore, qualità, offerta ampia, acquisti personalizzati su contratti |
| <b>Finanziarie</b> | pagamento contanti o a brevissima scadenza   |
| <b>Operativo</b>   | acquisti giornalieri, quantitativi di dimensione media   |

Tale segmento si valuta di dimensione significativa (circa 90 operatori) e viene identificato nei seguenti consumatori: grossisti, mense, ristoranti e punti vendita specializzati.

### C) Mercato 3

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Geografico</b>  | mercato locale (provinciale)   |
| <b>Demografico</b> | consumatore al dettaglio (famiglie)  |
| <b>Motivazioni</b> | rapporto qualità/prezzo, conoscenza del produttore, qualità, offerta ampia, quantitativi piccoli |
| <b>Finanziarie</b> | acquisti personalizzati, pagamento in contanti   |
| <b>Operativo</b>   | acquisti giornalieri   |

Tale segmento si valuta di dimensione non significativa (circa 30.000 euro di fatturato) e pertanto nel presente documento non verrà impostato uno studio strategico specifico. A fronte dei target appena identificati (escluso il target C non significativo) e dei prodotti identificati in precedenza (vedi paragrafo 3) si espongono nella tabella seguente le 3 combinazioni Prodotto/Target che costituiscono le 3 Aree strategiche di affari (ASA) per i quali è richiesto uno specifico piano di marketing.

Tabella 1 - Aree strategiche di affari dell'intera offerta commerciale

| ASA | Prodotto | Target   | Canale vendita                | Motivazione di acquisto   | Frequenza acquisto | Significatività   | Accessibilità del mercato                  |
|-----|----------|--|-------------------------------|---|--------------------|---|--|
| 1   | IV gamma | Mercato 1: buyer GDO                                       | Contatti diretti, su commessa | Gamma in offerta ampia, affidabilità della fornitura, ordini dimensione elevata, rispetto calendario produttivo, tracciabilità del prodotto, packaging personalizzato | Settimanale        | 5-7 buyer   | Facilmente accessibile: contatti in essere |
| 2   | I gamma  | Mercato 1: buyer GDO/<br>Mercati ortofrutta                | Contatti diretti, su commessa | Gamma in offerta ampia, rapporto qualità/prezzo, affidabilità della fornitura, ordini dimensione elevata, tracciabilità del prodotto                                  | Settimanale        | 10-15 buyer   | Facilmente accessibile: contatti in essere |
| 3   | I gamma  | Mercato 2: mense, ristoranti e punti vendita specializzati | Vendita diretta               | Rapporto qualità/prezzo, conoscenza del produttore, offerta ampia, quantitativi di dimensione media, acquisti personalizzati su contratti                             | Giornaliero        | 50 ristoranti<br>20 mense<br>20 punti vendita specializzati<br>4.000 famiglie | Facilmente accessibile: spaccio aziendale  |

---

## 5. ANALISI DEL SETTORE

### 5.1. Struttura del settore

Si richiede di descrivere le caratteristiche del settore di riferimento: la struttura, l'esistenza o meno di barriere all'ingresso (es: difficoltà/facilità di approvvigionamento; economie di scala; necessità di forti/contenuti investimenti per iniziare l'attività ecc.); normative particolari che regolano il settore.

Le ultime informazioni disponibili sul settore ortofrutticolo nazionale, riportate nel Rapporto 2016 Nomisma - Unaproa sulla competitività del settore ortofrutticolo italiano, restituiscono un quadro di forte espansione per un comparto fondamentale per l'agricoltura italiana, sia per ciò che attiene i suoi valori strutturali, economici ed occupazionali che in relazione alla sua diffusione e caratterizzazione territoriale. Relativamente a questo ultimo aspetto la produzione ortofrutticola definisce in maniera significativa alcuni contesti territoriali che, in determinati casi, vengono spesso associati con taluni prodotti ortofrutticoli. Nel complesso, secondo le informazioni contenute nello stesso rapporto, al 2013 in Italia le aziende agricole attive nella produzione ortofrutticola erano oltre 330.000 per un peso sul totale aziende agricole rilevate dall'Istituto di statistica europeo in Italia pari a circa 1/3. La lettura regionale dei dati riferiti alle aziende agricole restituisce per alcune specializzazioni una netta concentrazione territoriale, mentre in altri casi si evidenzia una maggior presenza delle aziende lungo tutto lo stivale.

Per quanto riguarda la coltivazione di ortive in piena aria, questa attività viene svolta da aziende agricole che hanno una SAU media di 3,2 ettari, un dato che trova declinazioni territoriali molto differenti e che raggiunge il suo massimo nelle regioni Marche (4,0 ha), Puglia (5,2 ha), Lombardia (5,9 ha) ed Emilia-Romagna (6,6 ha), mentre le realtà meno strutturate sono localizzate nelle due Province Autonome di Trento e Bolzano e in Liguria. Situazioni intermedie caratterizzano le altre regioni, con una prevalenza numerica per quei territori che mostrano valori di SAU media nell'intorno o superiori al dato medio nazionale.

La coltivazione di ortive protette è generalmente effettuata da aziende con una SAU media di 1,5 ettari, un dato che tende ad assumere valori più elevati nei bacini specializzati nella produzione di ortaggi in forma protetta (come nel caso della Lombardia, del Lazio e della Campania) mentre si ridimensiona in quei territori in cui tale specializzazione non è significativa (Umbria, Sardegna, Piemonte, Friuli Venezia Giulia). Nonostante un valore medio abbastanza ridotto la specializzazione in serra consente agli imprenditori agricoli di ottenere un livello di competitività adeguato (anche grazie alla possibilità di fare diversi cicli produttivi in un anno e di poter contare su una organizzazione di comparto all'altezza delle sfide di mercato). Come noto, nell'ambito del settore ortofrutticolo la legislazione comunitaria promuove da tempo l'organizzazione dei produttori agricoli in strutture collettive quali le Organizzazioni di Produttori riconosciute (OP), che hanno il compito, tramite l'utilizzo delle risorse disponibili nei Programmi Operativi (PO), non solo di supportare l'attività di produzione dei soci agricoltori (attraverso la pianificazione o il miglioramento qualitativo della produzione) ma anche di contribuire a determinare un miglior profilo reddituale della base associativa (miglioramento delle condizioni di commercializzazione e prevenzione e gestione delle crisi).

Come accade in tutti i comparti dell'agricoltura, anche nella produzione di frutta e ortaggi le aziende presentano forti caratteri di polverizzazione e frammentazione produttiva (in particolare nel meridione), una criticità che frena la capacità competitiva del sistema

ma che grazie all'azione delle strutture organizzate (Organizzazioni di Produttori) è stata via via marginalizzata ed ha permesso, alle aziende socie di OP, di poter continuare ad esercitare la propria attività produttiva anche in un contesto competitivo in cui le ridotte dimensioni aziendali e l'organizzazione su base individuale non avrebbero consentito la sostenibilità economica.

Nell'ambito della produzione ortofrutticola un ulteriore fattore di competitività è offerto dalle opportunità di qualificazione e differenziazione della produzione garantite dalle certificazioni di qualità, in particolare DOP-IGP e biologico. Si tratta di sistemi che, specie nel comparto ortofrutticolo maggiormente soggetto a fenomeni di commodizzazione delle produzioni, possono rappresentare una leva importante per differenziare agli occhi del consumatore i diversi prodotti.

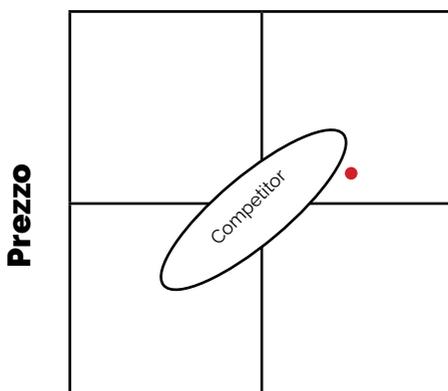
In un tale contesto competitivo, le principali barriere all'entrata sono quindi rappresentate dalla dimensione aziendale e dall'appartenenza ad organizzazioni di produttori che facilitano la riduzione dei costi e il potere contrattuale. Inoltre, nello specifico delle produzioni biologiche, una importante barriera all'ingresso è rappresentata dai tempi di conversione al biologico che l'azienda deve rispettare per ottenere la certificazione biologica.

## 5.2. I principali concorrenti e vantaggio competitivo

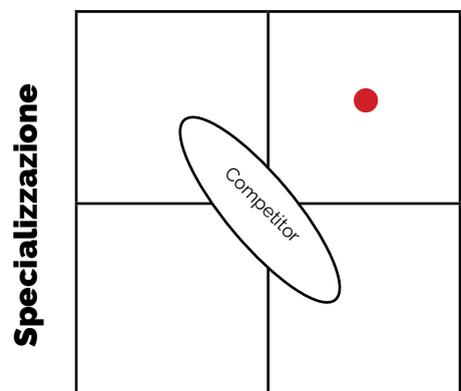
Posizionamento competitivo dell'offerta rispetto a quella dei concorrenti, da identificare sulla base di variabili che si ritengono abbiano un impatto sull'acquirente.

Nell'ambito del settore dei produttori di insalate di IV gamma, di interesse ai fini del presente piano, si sono individuate le principali aziende concorrenti che offrono il medesimo prodotto, al fine di identificare il posizionamento competitivo della loro offerta.

Nei grafici che seguono si sono individuate due diverse combinazioni di variabili, valutate significative per il consumatore e quindi che identificano il posizionamento dell'offerta.



**Certificazioni**



**Differenziazione**

Le aziende prese in esame sono quelle organizzate attraverso la forma associativa delle Organizzazioni di Produttori (OP) in quanto soltanto tali strutture organizzate riescono ad offrire grandi quantitativi di prodotto e un sistema di trasporto sull'intero territorio nazionale.

In termini di posizionamento Prezzo/Certificazioni, i concorrenti si posizionano su livelli medi di prezzo e di certificazione mentre la nuova offerta delle Idea bio si andrà a posizionare su un livello maggiore di certificazione (QR code per la tracciabilità).

In termini di posizionamento Specializzazione/Differenziazione, i concorrenti si posizionano su livelli medi di specializzazione (numero di ortaggi) e di differenziazione (tipologia di prodotto offerto) mentre i nuovi prodotti si andranno a posizionare su un livello più alto sia di specializzazione (numero di ortaggi) che di differenziazione (tipo di prodotto diverso dagli offerenti: prodotti tipici).

In generale, la strategia di posizionamento osservata nei due grafici mostra un posizionamento strategico della nuova offerta differente rispetto ai prodotti offerti dalla concorrenza. Tale scelta aziendale, sostenuta dalle ricerche condotte anche dagli uffici marketing della GDO, è giustificata dall'individuazione di una nicchia di mercato inespressa che si andrà ad intercettare con la nuova offerta.

## 6. PIANO OPERATIVO

### 6.1. Tappe essenziali del progetto

Dettagliato piano previsionale delle principali tappe per l'avvio e per l'entrata a regime dell'iniziativa.

Sul piano strettamente produttivo, la realizzazione del progetto richiederà una modifica del piano di coltivazione, con una conversione in coltura protetta di una parte della superficie coltivata a pieno campo e a seminativo.

Nella tabella che segue viene dettagliato il previsto piano di macro utilizzo delle superfici.

Tabella 2 - Uso delle superfici

| Descrizione                | 2015      | 2016      | 2017        | 2018      | 2019      | 2020      |
|----------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Ortive in pieno campo (ha) | 23,50     | 23,50     | 22,00       | 22,0      | 22,00     | 22,00     |
| Ortive in serra (ha)       | 17,20     | 17,2      | 17,2        | 23,4      | 23,4      | 23,4      |
| Cereali (ha)               | 17,6      | 17,6      | 12,9        | 12,9      | 12,9      | 12,9      |
| Frutteti (ha)              | 2,7       | 2,7       | 2,7         | 2,7       | 2,7       | 2,7       |
| <b>Totale</b>              | <b>61</b> | <b>61</b> | <b>54,8</b> | <b>61</b> | <b>61</b> | <b>61</b> |

## 6.2. Descrizione delle spese

Dettagliato piano delle spese da sostenere per l'implementazione dell'iniziativa.

L'avvio del progetto è previsto per il mese di gennaio 2017 e proseguirà secondo il cro-no-programma riportato in tabella.

Tabella 3 - Cronoprogramma del progetto di sviluppo

| ATTIVITA'                                   | ANNO 2017 |          |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
|---|-----------|----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|----------|----------|
|   | gennaio   | febbraio | marzo | aprile | maggio | giugno | luglio | agosto | settembre | ottobre | novembre | dicembre |
| Presentazione della SCIA per le serre       | ■         | ■        |       |        |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Realizzazione delle opere                   |           |          | ■     | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |           |         |          |          |
| Acquisto macchine agricole e linea IV gamma |           |          |       | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |           |         |          |          |
| Acquisto software per la tracciabilità      |           | ■        | ■     | ■      |        |        |        |        |           |         |          |          |
| Inizio produzione in serra                  |           |          |       |        |        |        |        |        | ■         | ■       | ■        |          |

Entro il mese di settembre saranno completati i lavori di realizzazione delle serre e l'acquisto delle macchine agricole. L'avvio della produzione è previsto per il mese di ottobre. Segue una descrizione dettagliata delle spese di investimento.

### 1. Costruzione della Serre-Tunnel

Al fine di aumentare la capacità produttiva per i prodotti di IV gamma in serra l'azienda ha previsto la realizzazione di serre-tunnel su una superficie di 6 ha da realizzare nel fondo ubicato nel Comune di Pignataro Maggiore. La struttura ha una conformazione a tunnel caratterizzata da arcate in elementi tubolari con una struttura portante in acciaio zincato a caldo predisposta per la copertura con film plastico coestruso. Le strutture verranno realizzate mediante un ancoraggio al suolo con l'utilizzo di cemento da riporre nelle buche d'impianto dei piantoni.



## **2. Costruzione vasca di accumulo e rete di canalizzazione**

Nel rispetto del comma 3 art. 3 della L.R. n°.08 del 24/03/1995 l'azienda al fine di regimare il deflusso delle acque meteoriche predisporrà su ogni tunnel una gronda per la raccolta delle acque. L'acqua raccolta sarà convogliata in una rete di canalizzazione che sverserà in apposite vasche di recupero, al fine di poterla utilizzare per l'irrigazione. Al fine di consentire un agevole deflusso delle acque piovane è stata prevista la realizzazione di una canalizzazione sotterranea che raccoglierà l'acqua e la sverserà nella rispettiva vasca di accumulo. Tale rete di deflusso sarà formata da una condotta sotterranea in materiale corrugato-plastico, avente un diametro di 300 mm, posta ad una profondità di circa 80 cm. L'acqua proveniente da ogni singola serra-tunnel sverserà in tale condotta grazie ad un innesto che sarà realizzato presso ogni serra, il quale garantirà appunto il raccordo tra l'acqua proveniente dalle gronde e la tubazione sotterranea. Le vasche di accumulo dell'acqua piovana sono state dimensionate tenendo conto della loro capacità ricettiva, verranno realizzate tre vasche ognuna con una dimensione di mt 5x20x2,40 con una capacità di accumulo di 240 m3. Le vasche vengono realizzate con uno scavo della profondità di 2,40 mt e impermeabilizzate con un telo di plastica. L'acqua verrà prelevata e distribuita nei campi da una pompa collegata alla trattrice.

## **3. Macchinari ed attrezzature per la realizzazione delle produzioni aziendali e la loro prima lavorazione, trasformazione e commercializzazione**

L'azienda intende investire nell'acquisto di macchine e attrezzature agricole necessarie a soddisfare le operazioni colturali in pieno campo. L'investimento è necessario per ridurre i costi di contoterzismo ed aumentare l'efficienza delle operazioni in campo. Le macchine saranno scelte prendendo in considerazione il minor consumo unitario per potenza erogata, il grado d'innovazione tecnologica e il rispetto delle normative sulla immissione di inquinanti. Le macchine operatrici previste sono due trattrici di diversa potenza, la prima ha una potenza di 80 CV e sarà utilizzata in serra con l'altra macchina operatrice presente in azienda, invece, l'altra trattrice di 125 CV verrà utilizzata per le operazioni di pieno campo. La scelta di avere due trattrici per le coltivazioni in serra è utile perché molte operazioni colturali sono contemporanee, quindi, per avere una maggiore efficienza nella produzione di colture di IV gamma è necessario avere due macchine operatrici. Nel dettaglio, gli acquisti in macchine sono i seguenti:

- trattrice 80 CV per soddisfare l'aumento della superficie investita in serra;
- trattrice 125 CV per le operazioni in pieno campo;
- erpice rotante utilizzato per la preparazione del letto di semina;
- cippatrice per sminuzzare gli scarti vegetali;
- rimorchio per trasportare i prodotti ortofruttilicoli al centro di lavorazione;
- trapiantatrice per le ortive in serra;
- dissodatore per la scarificazione del terreno;
- scavafossi per la realizzazione e manutenzione di scoline;
- erpice strigliatore per diradare le infestanti nei cereali;
- interratrice per interrare i sassi, zolle e residui colturali;
- seminatrice Ortomec di precisione per seminare gli ortaggi in serra;
- raccogliatrice per la raccolta e il confezionamento in cassette di ortaggi a foglia (rucola, insalatina, spinaci, e valeriana);
- trincia sarmenti per tritare gli scarti vegetali e di patata;
- braccio decespugliatore utilizzato per il taglio di siepi e piccole alberature.

#### 4. Programmi informatici

L'azienda ha previsto l'acquisto di un software per la gestione della tracciabilità dei prodotti in vendita, con la possibilità di creare un QR code sulla singola confezione di IV Gamma, come servizio aggiuntivo richiesto dalla GDO. Il software che è stato scelto è il medesimo utilizzato dall'Organizzazione dei Produttori Ortofrutticoli (O.P.O.) in modo da poter utilizzare i dati delle vendite per le elaborazioni statistiche. L'utilizzo del QR code sulle singole confezioni vuole riportare una serie di informazioni che riguardano la storia del prodotto, dalla semina alla raccolta, per dare al consumatore un ulteriore elemento di trasparenza e conoscenza.

#### 5. Linea di lavorazione IV gamma monoporzionati

La linea di lavorazione è costituita da diverse parti: preparazione, cernita, lavaggio, taglio, asciugatura, dosatrice per ingredienti e confezionamento. La macchina della cernita è dotata di selezionatrice ottica in grado di eliminare eventuali corpi estranei e difetti nelle foglie dell'insalata (sfumature nei colori e punti neri). L'accurato processo di selezione garantisce igiene, qualità e freschezza del prodotto.

### 6.3. Il processo produttivo e il dettaglio degli eventuali elementi di innovazione

Descrizione del processo produttivo con evidenza delle operazioni che richiedono maggiore attenzione ai fini del successo dell'iniziativa.

#### I. Fase produzione agricola

L'ordinamento produttivo è orticolo-cerealicolo-frutticolo, così ripartiti: ortaggi 40,7 ha, di cui 17,20 ha in serra, cereali 17,6 ha e frutteti 2,7 ha. Le serre sono costituite da tunnel smontabili con larghezza dai 5 ai 10 mt ubicati nei comuni di Pignataro Maggiore e Teano.

Le superfici agricole sono dotate di pozzi artesiani che vengono utilizzati per l'irrigazione dei campi. Le colture erbacee si alternano secondo una rotazione quadriennale differenziale tra pieno campo e serra-tunnel per rispettare i criteri previsti dall'agricoltura biologica. L'azienda adotta due differenti schemi di rotazione quadriennale per le colture di pieno campo e di serra come mostrato nelle Tabelle 5 e 6.

L'azienda per le operazioni colturali in serra e pieno campo utilizza il seguente parco macchine: Trattore Gommata 85 CV, dissodatore mini per serre, spruzzatore 240 lt, span-diletame, erpice rotante, fresatrice, pala caricatrice, carrello portaballoni, pacciamatrice, vangatrice. Il parco macchine è utilizzato per le lavorazioni in serra mentre alcune operazioni colturali in pieno campo vengono svolte da contoterzisti. Le attrezzature meccaniche acquistate nel 2010 sono sufficienti per le lavorazioni in serra, ma insufficienti per le lavorazioni in pieno campo.

Tabella 4 - Piano di coltivazione ante

| Macrocategorie                                    | Colture (ha)         | Superficie (ha) | Resa (qL/ha) |
|---|----------------------|-----------------|--------------|
| <b>Prodotti IV gamma, biologico e biodinamico</b> | INSALATINE DA TAGLIO | 2,20            | 180,00       |
|   | VALERIANA            | 2,00            | 230,00       |
|   | RUCOLA               | 2,00            | 220,00       |
| <b>Prodotti I gamma, biologico e biodinamico</b>  | CAVOLFIORE           | 2,50            | 300,00       |
|   | CIMA DI RAPA         | 0,50            | 150,00       |
|   | CAVOLO RAPA          | 6,00            | 365,00       |
|   | FINOCCHIO            | 3,00            | 350,00       |
|   | INDIVIA              | 2,50            | 350,00       |
|   | LATTUGA              | 5,00            | 340,00       |
|   | PATATE               | 1,00            | 330,00       |
|   | POMODORINO           | 0,50            | 500,00       |
|   | CAVOLO VERZA         | 2,00            | 400,00       |
|   | ZUCCA BUTTERNUT      | 11,50           | 395,00       |
|   | AVENA                | 7,60            | 40,00        |
|   | GRANO                | 10,00           | 50,00        |
|   | SUSINE               | 1,60            | 110,00       |
|   | ALBICOCCHIE          | 1,10            | 55,50        |
|   | <b>Totali S.A.U.</b> | <b>61,00</b>    |              |
|   | <b>Totale S.A.T.</b> | <b>64,00</b>    |              |

Tabella 5 - Esempio di rotazione quadriennale in pieno campo

| Ciclo colturale         | I anno           | II anno           | III anno          | IV anno  |
|-------------------------|------------------|-------------------|-------------------|----------|
| <b>Autunno/Inverno</b>  | Cavoli/Finocchio | Sovescio Polifita | Frumento          | Spinacio |
| <b>Primavera/Estate</b> | Zucca            | Pomodoro          | Sovescio Polifita | Lattuga  |

Tabella 6 - Esempio di rotazione quadriennale sotto tunnel-serra

|                         | I anno            | II anno           | III anno    | IV anno           |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------------|
| <b>Autunno/Inverno</b>  | Spinacio IV gamma | Lattuga a cespo   | Cavolo rapa | Rucola IV gamma   |
| <b>Primavera/estate</b> | Sovescio Polifita | Sovescio Polifita | Zucca       | Sovescio Polifita |

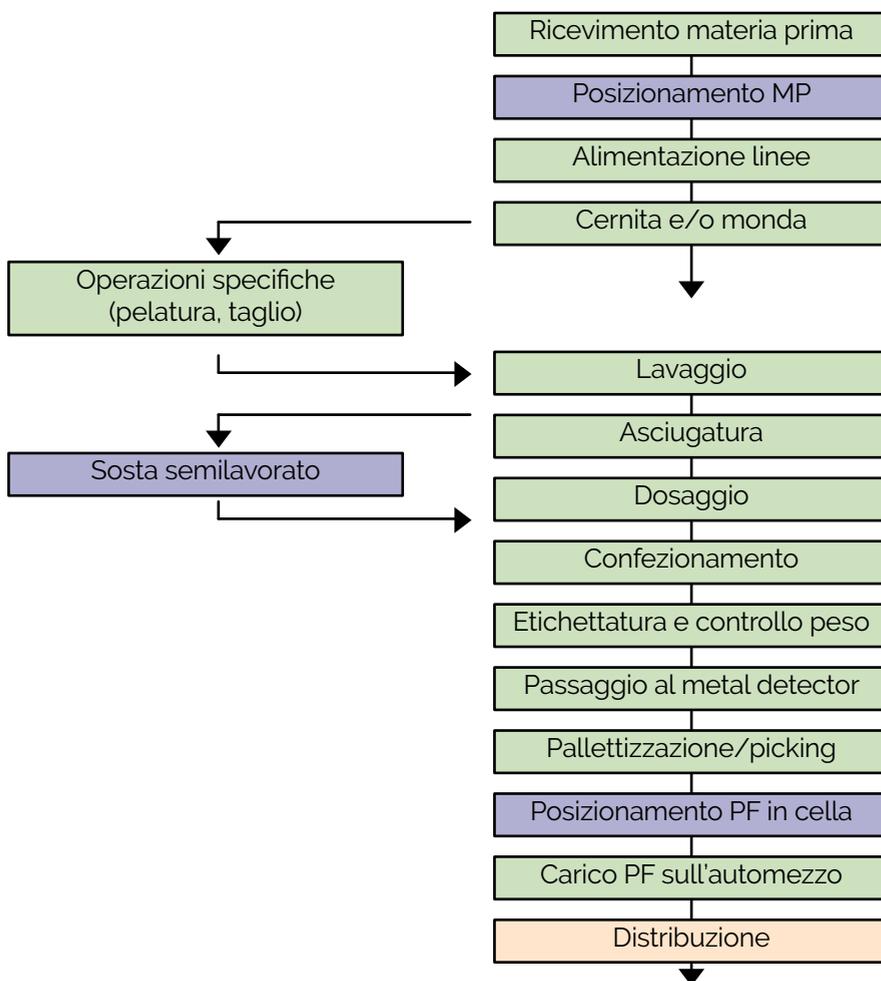
## II. Fase lavorazione in quarta gamma

Nel centro aziendale gli ortaggi raccolti in serra e pieno campo vengono lavorati come prodotti di I e IV gamma.

Il centro di lavorazione degli ortaggi è caratterizzato da una linea IV gamma, una linea ortaggi e quattro celle frigo. Il processo di produzione e conservazione di IV gamma è caratterizzato da diverse fasi (figura 4).

Per la produzione di IV gamma è indispensabile ricevere una materia prima di qualità. Il prodotto che arriva dai campi viene posizionato in celle di stoccaggio con temperatura non superiore ai 6°C. Le operazioni successive prevedono la cernita e/o monda seguita da un doppio lavaggio e un trattamento di decontaminazione che ne garantisce la sicurezza igienica. Le fasi successive consistono nell'asciugatura del prodotto, dosaggio e confezionamento in busta. Il prodotto confezionato viene controllato al metal detector ed identificato con un lotto di produzione che consente di garantire la tracciabilità. Il prodotto finito viene depositato in cella a una temperatura non superiore ai 6°C in attesa della consegna presso i clienti.

Figura 4 - Processo di trasformazione della IV gamma



### III. Altre attività presenti in azienda

Infine, la società ha diversificato l'attività agricola con l'agriturismo e la produzione di energia rinnovabile.

Nell'attività aziendale l'agriturismo offre i seguenti servizi: ristorazione, pernottamento (due miniappartamenti ricavati in chalet di legno) e fattoria didattica. Nell'agriturismo per la preparazione dei pasti sono utilizzati i prodotti ortofrutticoli prodotti in azienda.

Inoltre la società ha diversificato il business con l'installazione di 4 impianti fotovoltaici con una produzione di energia di circa 160.000 kWh/anno utilizzati per i fabbisogni aziendali.

#### 6.4. Il piano di marketing

Per ciascun target di cliente è necessario procedere alla definizione della strategia di mercato rispetto ai seguenti 4 fattori (leve del marketing):

- Prodotto (packaging, immagine, gli accessori);
- Prezzo (elasticità della domanda, percezione, struttura dei costi, livello di profitto);
- Pubblicità/promozione (conoscere i prodotti, sviluppare la domanda);
- Distribuzione (raggiungere il consumatore, costi, caratteristiche del prodotto).

Limitatamente all'Area di affari IV Gamma-Buyer GDO (individuata nella precedente tabella 1) di interesse ai fini del presente piano aziendale, si va di seguito a sviluppare il piano di marketing.

Nella tabella che segue vengono individuate le quattro leve del marketing (marketing mix) che si andranno ad attuare al fine di raggiungere gli obiettivi di vendita individuati. Il marketing mix individuato deriva dallo studio fatto nei paragrafi precedenti rispetto al consumatore target individuato (par. 3.2) e alla concorrenza/posizionamento competitivo (par. 4.2).

| TIPO DI LEVA                   | AREA STRATEGICA DI AFFARI 1   |
|--------------------------------|---|
| <b>Prodotto</b>                | Prodotto insalata con aggiunta di ingredienti delle tradizioni regionali (differenziazione)<br>Evidenza della regionalità delle materie prime (differenziazione)<br>Scelta dei condimenti nel rispetto della stagionalità delle materie prime (qualità)<br>Qualità biologica e biodinamica evidenziata in etichetta (qualità)<br>QR code riportato in etichetta (qualità) |
| <b>Prezzo</b>                  | Prezzo medio-alto, posizionato leggermente al di sopra dei prodotti in monoporzione presenti sugli scaffali (20+30%)  |
| <b>Pubblicità e promozione</b> | Etichetta con un forte richiamo alla regionalità del prodotto<br>Campagne promozionali secondo il calendario concordato con il buyer  |
| <b>Distribuzione</b>           | Calendario di produzione concordato su cadenza trimestrale<br>Trasporto con mezzi propri<br>Contratti tramite ufficio commerciale interno all'azienda   |

---

Nel caso specifico, i principali fattori che influenzano sulla scelta delle leve del marketing sono:

- le motivazioni di acquisto dell'acquirente (dal lato della domanda): affidabilità della fornitura, ordini dimensione elevata, rispetto calendario produttivo, tracciabilità del prodotto, packaging personalizzato
- posizionamento competitivo (dal lato dell'offerta): prodotto differente con forti caratteri di regionalità e qualità
- il ciclo di vita del prodotto (dal lato dell'offerta): prodotto nuovo per il mercato che richiede una politica promozionale e pubblicitaria spinta per far sviluppare la domanda.

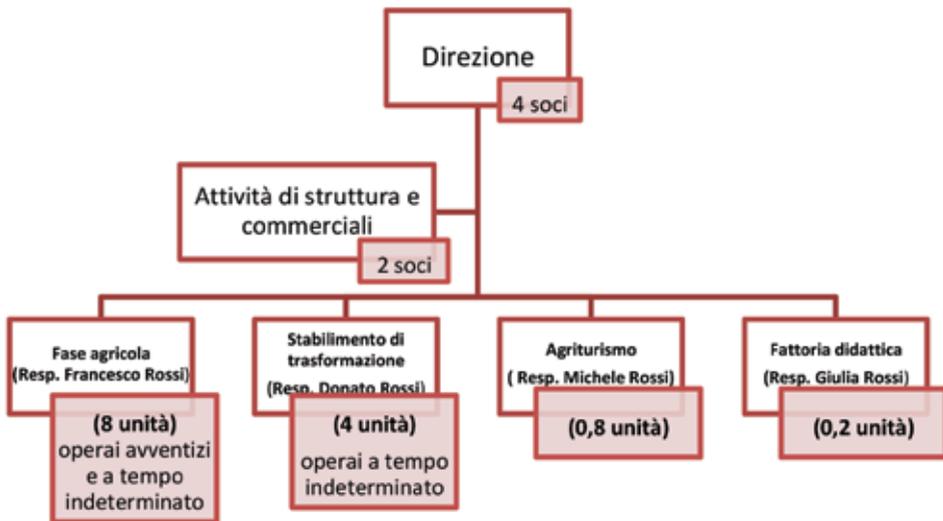
## **7. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Descrivere la struttura organizzativa della società, indicando per ciascuna area aziendale (amministrazione, acquisti, vendite, area tecnico-produttiva ecc.), funzioni, compiti e rapporti gerarchici.

L'esperienza dei due soci chiave del management fornirà un prezioso sostegno alle aree funzionali di loro competenza. Le figure attualmente impiegate in azienda sono le seguenti:

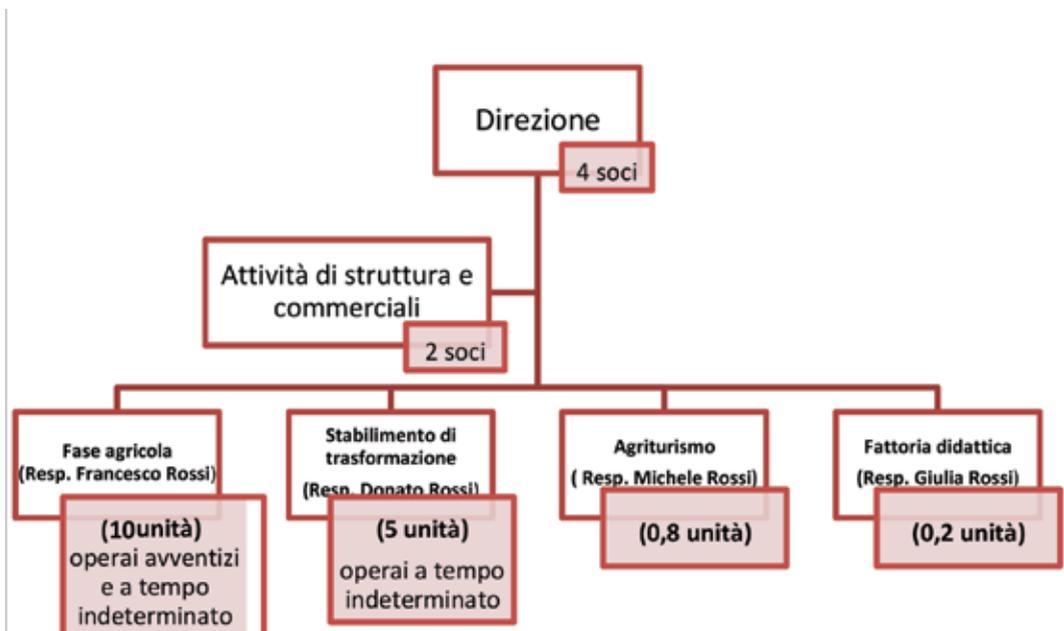
- Francesco Rossi, 40 anni, ha intrapreso fin da subito l'idea di innovare l'azienda agricola di famiglia, infatti dopo gli studi in agraria ha deciso di coordinare come agronomo tutte le attività della coltivazione delle colture orticole in campo e in serra. Negli anni successivi ha conseguito un ulteriore corso di specializzazione sulla coltivazione e trasformazione della IV gamma. Attualmente è il responsabile delle produzioni agricole e si occupa di coordinare le attività in campo. La figura richiede un'attenta pianificazione delle semine e dei trapianti in funzione del programma commerciale stabilito con l'Organizzazione dei Produttori Ortofrutticoli.
- Donato Rossi, 35 anni, è il legale rappresentante e Imprenditore Agricolo Professionale, ha conseguito la laurea in scienze e tecnologie alimentari e ha conseguito un master per la trasformazione dei prodotti ortofrutticoli. Attualmente è il responsabile dello stabilimento di trasformazione e collabora con il responsabile della produzione per pianificare le attività di trasformazione.
- Michele Rossi, 27 anni sta completando gli studi in economia aziendale, attualmente è responsabile dell'attività dell'agriturismo.
- Giulia Rossi, 25 anni sta completando gli studi in marketing, attualmente è responsabile della Fattoria didattica.
- 8 operai a tempo indeterminato che si occupano delle lavorazioni in campo e della gestione delle fasi di confezionamento.
- 4 avventizi che danno un supporto nelle operazioni di campo (semina, trapianto, raccolta ecc.).
- 1 addetto a tempo pieno che da un supporto nelle diverse attività dell'agriturismo e della fattoria didattica.

Figura 5 - Organigramma aziendale attuale



L'incremento dei volumi produttivi in IV gamma porterà ad un maggior impiego di manodopera limitato alla fase agricola e a quella di trasformazione. Queste due aree assorbiranno, rispettivamente 2 unità e 1 unità lavorativa in più.

Figura 6 - Struttura organizzativa post investimento



## 8. PARTE QUANTITATIVA

### 8.1 Conto Economico

|   | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| + Ricavi netti da vendite                       | 1.895.017 | 1.958.017 | 2.043.872 | 2.217.692 | 2.239.582 | 2.303.372 |
| + Rimanenze finali prodotti                     | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| - Rimanenze iniziali prodotti                   | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| + Altri ricavi e proventi (premi comunitari)    | 25.000    | 25.000    | 25.000    | 25.000    | 25.000    | 25.000    |
| = Produzione Lorda Vendibile                    | 1.920.017 | 1.983.017 | 2.068.872 | 2.242.692 | 2.264.582 | 2.328.372 |
| - Costi delle materie prime                     | 342.044   | 342.044   | 335.035   | 440.651   | 472.419   | 505.955   |
| + Rimanenze finali materie prime                | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| - Rimanenze iniziali materie prime              | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| - Altri costi operativi (altre spese aziendali) | 795.700   | 790.100   | 686.710   | 628.800   | 588.800   | 568.800   |
| - Spese generali                                | 175.669   | 175.669   | 190.706   | 190.706   | 190.706   | 190.706   |
| = Valore Aggiunto Lordo                         | 606.605   | 675.205   | 856.421   | 982.535   | 1.012.657 | 1.062.911 |
| - Salari e stipendi                             | 151.500   | 151.500   | 160.950   | 172.500   | 185.050   | 185.050   |
| - Oneri sociali                                 | 45.450    | 45.450    | 48.285    | 51.750    | 55.515    | 55.515    |
| - Accantonamento TFR                            | 11.222    | 11.222    | 11.922    | 12.778    | 13.707    | 13.707    |
| = Margine Operativo Lordo                       | 398.432   | 467.032   | 635.264   | 745.508   | 758.385   | 808.639   |
| - Ammortamenti ed accantonamenti                | 173.731   | 226.751   | 313.819   | 388.388   | 373.138   | 370.388   |
| = Reddito Operativo                             | 224.701   | 240.282   | 321.445   | 357.120   | 385.247   | 438.251   |
| + Ricavi non caratteristici                     | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| - Costi non caratteristici                      | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| + Interessi attivi                              | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| - Interessi passivi                             | 35.655    | 45.898    | 105.683   | 80.695    | 72.759    | 64.440    |
| + Proventi straordinari                         | -         | -         | 43.534    | 87.069    | 87.069    | 87.069    |
| - Oneri straordinari                            | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| = Risultato Lordo                               | 189.046   | 194.384   | 259.297   | 363.493   | 399.557   | 460.880   |
| - Imposte                                       | 35.000    | 35.000    | 35.000    | 35.000    | 35.000    | 35.000    |
| = Reddito Netto                                 | 154.046   | 159.384   | 224.297   | 328.493   | 364.557   | 425.880   |

## 8.2 Stato Patrimoniale

|                                   | 2015               | 2016               | 2017               | 2018               | 2019               | 2020               |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>IMPIEGHI</b>                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>CAPITALE FISSO</b>             |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Immobilizzazioni immateriali      | - €                | - €                | 23.477 €           | 18.260 €           | 13.043 €           | 7.826 €            |
| Immobilizzazioni Materiali        | 3.163.612 €        | 2.936.862 €        | 4.403.737 €        | 4.020.567 €        | 3.652.646 €        | 3.287.475 €        |
| Capitale Fondiario                | 2.926.821 €        | 2.755.339 €        | 4.039.295 €        | 3.730.651 €        | 3.422.006 €        | 3.113.362 €        |
| Terreni                           | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| Impianti e fabbricati rurali      | 2.912.508 €        | 2.742.814 €        | 4.028.558 €        | 3.721.702 €        | 3.414.846 €        | 3.107.990 €        |
| Piantagioni                       | 14.313 €           | 12.525 €           | 10.737 €           | 8.948 €            | 7.160 €            | 5.372 €            |
| Capitale Agrario                  | 236.791 €          | 181.523 €          | 364.443 €          | 289.916 €          | 230.640 €          | 174.113 €          |
| Impianti Macchine Attrezzature    | 236.791 €          | 181.523 €          | 364.443 €          | 289.916 €          | 230.640 €          | 174.113 €          |
| Bestiame                          | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| Immobilizzazioni Finanziarie      | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| Partec. e Altre att. Fin. a m/l   | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| <b>Totale Capitale Fisso</b>      | <b>3.163.612 €</b> | <b>2.936.862 €</b> | <b>4.427.214 €</b> | <b>4.038.827 €</b> | <b>3.665.689 €</b> | <b>3.295.301 €</b> |
| <b>CAPITALE CIRCOLANTE</b>        |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Disponibilità finanziarie         | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| Rimanenze finali prodotti         | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| Rimanenze finali materie prime    | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| Liquidità differite               | 300.000 €          | 320.000 €          | 704.237 €          | 400.000 €          | 500.000 €          | 550.000 €          |
| Crediti                           | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| Altri crediti                     | 300.000 €          | 320.000 €          | 704.237 €          | 400.000 €          | 500.000 €          | 550.000 €          |
| Liquidità immediate               | - €                | 329.414 €          | 687.555 €          | 1.098.061 €        | 1.488.138 €        | 1.978.468 €        |
| Banca c/c                         | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                | - €                |
| Cassa                             | - €                | 329.414 €          | 687.555 €          | 1.098.061 €        | 1.488.138 €        | 1.978.468 €        |
| <b>Totale Capitale Circolante</b> | <b>300.000 €</b>   | <b>649.414 €</b>   | <b>1.391.792 €</b> | <b>1.498.061 €</b> | <b>1.988.138 €</b> | <b>2.528.468 €</b> |
| <b>TOTALE IMPIEGHI</b>            | <b>3.463.612 €</b> | <b>3.586.275 €</b> | <b>5.819.006 €</b> | <b>5.536.888 €</b> | <b>5.653.826 €</b> | <b>5.823.769 €</b> |
| <b>FONTI</b>                      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>CAPITALE DI TERZI</b>          |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Passività correnti                | - €                | - €                | 370.000 €          | - €                | - €                | - €                |
| Debiti a breve termine            | - €                | - €                | 370.000 €          | - €                | - €                | - €                |
| Fornitori                         | - €                | - €                | -0 €               | - €                | - €                | - €                |

|   |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Altri debiti  | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         | - €         |
| Passività consolidate                                       | 1.176.497 € | 1.139.776 € | 2.778.210 € | 2.537.598 € | 2.289.979 € | 2.034.042 € |
| Debiti a medio-lungo termine<br>(finanziamento soci e R.P.) | - €         | - €         | 858.552 €   | 771.483 €   | 684.414 €   | 597.346 €   |
| Mutui   | 1.165.274 € | 1.117.331 € | 1.885.292 € | 1.718.971 € | 1.544.713 € | 1.362.137 € |
| TFR   | 11.222 €    | 22.444 €    | 34.367 €    | 47.144 €    | 60.852 €    | 74.559 €    |
| Totale Capitale di Terzi                                    | 1.176.497 € | 1.139.776 € | 3.148.210 € | 2.537.598 € | 2.289.979 € | 2.034.042 € |
| MEZZI PROPRI  |             |             |             |             |             |             |
| Capitale proprio  | 2.133.069 € | 2.133.069 € | 2.133.069 € | 2.133.069 € | 2.133.069 € | 2.133.069 € |
| Riserve (e utili portati a nuovo)                           | - €         | 154.046 €   | 313.430 €   | 537.727 €   | 866.220 €   | 1.230.778 € |
| Utile di esercizio  | 154.046 €   | 159.384 €   | 224.297 €   | 328.493 €   | 364.557 €   | 425.880 €   |
| Totale Mezzi propri   | 2.287.116 € | 2.446.500 € | 2.670.796 € | 2.999.290 € | 3.363.847 € | 3.789.727 € |
| TOTALE FONTI  | 3.463.612 € | 3.586.275 € | 5.819.006 € | 5.536.888 € | 5.653.826 € | 5.823.769 € |

### 8.3. Indicatori economico e finanziari

| Indici   | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Indici di redditività                                  |         |         |         |         |         |         |
| ROI  | 6,49%   | 6,82%   | 6,84%   | 6,29%   | 6,89%   | 7,64%   |
| ROE  | 6,74%   | 6,73%   | 8,77%   | 11,59%  | 11,46%  | 11,91%  |
| ROS  | 11,86%  | 12,27%  | 15,73%  | 16,10%  | 17,20%  | 19,03%  |
| Indici di composizione                                 |         |         |         |         |         |         |
| Indice di struttura                                    | 72,29%  | 83,30%  | 60,33%  | 74,26%  | 91,77%  | 115,00% |
| Indice di copertura finanziaria della immobilizzazioni | 109,48% | 122,11% | 123,08% | 137,09% | 154,24% | 176,73% |
| Indice di indebitamento                                | 0       | 0,49    | 0,84    | 1       | 0,76    | 0,6     |
| ULA  | 16,43   | 16,43   | 17,28   | 18,3    | 19,4    | 19,4    |

### ESERCITAZIONE PER STUDENTI

Il presente documento è stato redatto dal Gruppo di lavoro BPOL di ISMEA - RRN, nell'ambito della scheda progetto 10.3, a supporto dell'iniziativa Rural 4 Università 2014-2020.

I dati riportati nel documento non fanno riferimento a persone o fatti realmente esistenti. L'obiettivo dell'attività didattica è quella di realizzare un BPOL semplificato per far conoscere attraverso un'esercitazione pratica lo strumento del BPOL - Training.

Lo studente per procedere all'esercitazione deve utilizzare l'applicativo BPOL - Training disponibile al link [www.reterurale.it/bpol](http://www.reterurale.it/bpol)

Per informazioni e chiarimenti è possibile scrivere al seguente indirizzo email: [bpol.training@ismea.it](mailto:bpol.training@ismea.it)

#### Il caso studio

Luca Bianchi, imprenditore e proprietario dell'azienda biologica "Olivaia Bio", vuole intraprendere un progetto di conversione dell'attività agricola esistente ricorrendo alle misure di sostegno previste nel Programma di Sviluppo Rurale (PSR) della Regione Campania e, in particolare, al bando pubblicato sulla Misura 04 "Investimenti in immobilizzazioni materiali" - sottomisura 4.1 "Sostegno a investimenti nelle aziende agricole".

A tal fine l'imprenditore procede, con l'assistenza del suo consulente, alla stesura di un business plan che gli fornirà gli elementi per la autovalutazione del proprio progetto e che costituirà il documento di progettazione previsto nella procedura di partecipazione al bando del PSR.

L'azienda biologica "Olivaia Bio" è ubicata nel Comune di Pietrelcina ed è estesa per 7,7 ha coltivati a frumento tenero varietà Romanella. L'imprenditore vorrebbe realizzare un impianto di uliveto di varietà Raccioppella per 5,5 ha e un impianto di irrigazione con l'obiettivo di aumentare la redditività aziendale.

Per la coltivazione del fondo (lavorazioni terreno, potatura e raccolta) l'azienda si affida a un contoterzista della zona. In azienda è già presente un pozzo artesiano con una pompa sommersa che sarà utilizzata per alimentare l'impianto d'irrigazione.

**Lo studente proceda ad inserire i dati nel BPOL - Training utilizzando le indicazioni di seguito riportate. Successivamente, risponda ai quesiti posti nell'ultima pagina della presente esercitazione.**

#### Fonte dei dati

Si precisa che per la compilazione del Business Plan sono fondamentali i dati qualitativi e quantitativi. In questa esercitazione semplificata ci siamo soffermati sui dati quantitativi. I dati (rese, prezzi, costi, fabbisogno di manodopera) indicati nelle tabelle delle produzioni vegetali (cereali e ulivo), possono essere determinati da: manuali tecnici; indagini di mercato; osservatorio prezzi Camera di Commercio; banche dati ISMEA ([www.ismeamercati.it/analisi-e-studio-filiere-agroalimentari](http://www.ismeamercati.it/analisi-e-studio-filiere-agroalimentari)) e banche dati Regionali. Nel caso aziendale "Olivaia Bio" i dati per la compilazione del BPOL vengono forniti nell'esercitazione.

## 1. Profilo e Info Progetto

### 1.1 Specifiche per la compilazione della maschera "Profilo" e "Info progetto"

"Olivaia Bio" è un'impresa individuale costituita il 01/12/2015 e iscritta alla CCIAA di Benevento in data 15/12/2015 a nome di Luca Bianchi (nato a Benevento il 19/12/1991 e residente a Via Liegi 5), con la qualifica professionale di piccolo imprenditore agricolo (sezione speciale) Coltivatore diretto, numero REA BN 123456. L'impresa nel pre-investimento ricade nel codice Ateco 01.11.00 (colture agricole non permanenti – cereali escluso il riso), ma nel post investimento il codice Ateco è 01.26.00 (colture permanenti – frutti oleosi). Il progetto è stato pianificato nel seguente modo: il 2016 e 2017 sono gli anni consuntivi per i quali sono ricostruiti costi e ricavi in base ai dati contabili dell'azienda (fatture di acquisto e vendita, ricevute e altri documenti contabili reperibili presso il consulente fiscale). L'anno 2018 è l'anno in corso in parte ricostruito sui dati contabili e in parte sulla previsione fino al 31/12/2018. Nel 2019 è prevista la realizzazione del progetto d'investimento (l'impianto dell'uliveto) che raggiungerà la piena produzione nel 2023 (anno a regime). Il piano aziendale si svilupperà fino al 2023 che sarà rappresentativo della situazione post investimento.

Tabella 1 - Principali dati per Profilo e Info progetto

| Profilo   | Info progetto                                 |
|---|---|
| Partita IVA: 00000000000 (11 volte 0)                 | Ultimo esercizio consuntivo (aaaa): 2017      |
| Numero iscrizione Registro Imprese: 0                 | Data inizio progetto (gg/mm/aaaa): 01/01/2019 |
| Numero iscrizione INPS: 0                             | Data fine progetto (gg/mm/aaaa): 30/06/2019   |
| Codice Fiscale: BNCLCUg1T19A7830                      | Esercizio previsionale a regime (aaaa): 2023  |
| Sede Operativa: Campania – Indirizzo: Via santa Maria |   |
| Misura: Sottomisura 4.1                               |   |
| Regime di contabilità: Semplificata                   |   |
| Regime IVA: Ordinario                                 |   |

## 2. Dati catastali

### 2.1 Specifiche per la compilazione della maschera "dati catastali"

L'azienda è ubicata nel Comune di Pietrelcina al Foglio 113 particella 18 ed è estesa per 7,70 ha (77.000 mq), l'uso del suolo è seminativo e le tare sono pari a 0,20 ha (2.000 mq). I terreni sono irrigui e non sono ubicati in zone protette (indicare N/A nella maschera). Lo

1 Il codice Ateco è una combinazione alfanumerica che identifica una Attività Economica, l'attività agricola rientra nella sezione con codice A

studente può compilare solo il primo anno e successivamente può utilizzare la funzione "copia da primo anno" per riportare i dati catastali in tutti gli anni (dal 2016 al 2023).

### 3. Progetto previsto

#### 3.1 Piano investimenti - Sezione (Produzione agricola)

Il progetto d'investimento prevede la realizzazione di un impianto d'uliveto allevato a vaso con un sesto d'impianto di 6m x 5m per un investimento di 330 piante ad ha e un impianto d'irrigazione. Nella categoria piantagioni sono previsti investimenti per piante, pali di sostegno, squadratura, messa a dimora e operazioni colturali che hanno un costo di 5.000 €/ha. Invece, l'impianto di irrigazione ha un costo di 1.857 €/ha e rientra nella categoria impianti, macchine e attrezzature. I beni materiali sono ammortizzati con delle quote di ammortamento che variano a seconda della tipologia del bene. In questo specifico caso aziendale, tutte le operazioni necessarie per realizzare l'uliveto sono inserite nella categoria piantagioni e ammortizzabili in 31 anni (coeff. amm. 3,30%), mentre l'impianto di irrigazione è ammortizzabile in 12 anni (coeff. amm. 9%). Nel progetto d'investimento è previsto un contributo pubblico (PSR) in conto capitale pari al 50%.

Tabella 2 - Piano investimento

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Tipo di agevolazione</b> | Misura 4.1                                 | Misura 4.1                                 |
| <b>Descrizione</b>          | Uliveto                                    | Impianto a goccia                          |
| <b>Dettaglio</b>            | Vedi computo metrico                       | Vedi computo metrico                       |
| <b>Categoria</b>            | Piantagioni                                | Impianti macchine attrezzature             |
| <b>Unità</b>                | Ha   | Ha   |
| <b>quantità</b>             | 5,5  | 5,5  |
| <b>Prezzo unitario</b>      | 5.000,00                                   | 1.857,00                                   |
| <b>Iva</b>                  | 10%  | 22%  |
| <b>Periodo ammortamento</b> | 3,30%                                      | 9%   |
| <b>Agevolazione</b>         | 50%  | 50%  |
| <b>Pagato al 31/12</b>      | Inserire un importo uguale al totale lordo | Inserire un importo uguale al totale lordo |

### 4. Piano di copertura finanziaria

Questa maschera è composta da fabbisogni finanziari (investimento e iva) e dalle coperture finanziarie. L'ipotesi di questo caso aziendale prevede come coperture finanziarie per l'investimento dell'uliveto e dell'impianto di irrigazione un contributo in conto capitale (contributi del PSR) e un mutuo agevolato.

Il mutuo a copertura dell'investimento deve essere inserito nella maschera dedicata (debiti finanziari debiti a medio lungo termine > 12 mesi) utilizzando i seguenti dati:

Tabella 3 - Debiti finanziari

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| <b>Importo</b>              | 25.000 euro  |
| <b>Rata</b>                 | semestrale   |
| <b>Durata</b>               | 10 anni      |
| <b>Tasso</b>                | 2,50 %       |
| <b>Rata preammortamento</b> | 0            |
| <b>Descrizione</b>          | Investimento |
| <b>Data decorrenza</b>      | 01/01/2019   |

## 5. Gestione caratteristica

La gestione caratteristica è rappresentata dai conti colturali che sono visibili nella maschera risultati, sezione stampe conto colturale.

### 5.1. Ricavi

#### 5.1.1 Ricavi vegetali produzioni (Frumento)

Nella compilazione di questa maschera è necessario scegliere la categoria e la coltura. Il frumento è coltivato dal 2016 al 2018 su una superficie di 7,5 ha per ridursi a 2 ha dal 2019 al 2023. La resa del frumento è di 22 ql/ha in linea con la produzione media ottenuta nella zona di riferimento. Dal 2016 al 2023 la produzione di frumento è costante perché non sono previsti investimenti o operazioni colturali che implicano un aumento della produttività. Nel primo anno d'impianto dell'uliveto (2019) la produzione è pari a zero. Si stima un inizio di produzione nel 2020, con andamento crescente negli anni successivi, per poi arrivare alla piena produzione nel 2023.

#### 5.1.2 Premi

L'azienda biologica ogni anno riceve dei premi agroambientali in base alla coltura. I premi sono riservati alle aziende biologiche che effettuano richiesta con la misura 11.2 del Piano di Sviluppo Rurale. Nell'inserire i valori nella maschera premi comunitari alla voce premi agroambientali è necessario sommare i valori delle colture (cereali e uliveto).

Tabella 4 - Ricavi vegetali produzioni (Frumento)

|  | 2016/2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-----------|------|------|------|------|------|
| <b>SAU (Ha)</b>                              | 7,5       | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| <b>Produzione unitaria (ql/ha)</b>           | 22        | 22   | 22   | 22   | 22   | 22   |
| <b>Prezzo unitario (€/ql)</b>                | 40        | 40   | 40   | 40   | 40   | 40   |
| Nota: indicare zero in tutti gli altri campi |           |      |      |      |      |      |

2 Si precisa che al fine di semplificare l'inserimento dei dati, visto anche l'obiettivo della presente esercitazione, è stato volutamente considerato un periodo breve per l'entrata e regime dell'uliveto.

## 5.2. Costi materie prime e altri diretti

### 5.2.1 Costi vegetali - materie prime

I costi vengono inseriti dopo aver registrato i ricavi delle diverse colture (cereali e ulivo) indicate in precedenza. Per un ettaro di frumento con produzione media di 22 ql sono necessari ogni anno circa 12 ql/ha di concime organico e 2,2 ql/ha di sementi. Invece, per soddisfare le esigenze nutritive dell'uliveto sono necessari ogni anno 10 ql/ha di concime organico.

Tabella 5 - Ricavi vegetali produzioni (Olivo)

|  | 2016/2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-----------|------|------|------|------|------|
| SAU (Ha)                                     | 0         | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  |
| Produzione unitaria (ql/ha)                  | 0         | 0    | 20   | 30   | 35   | 40   |
| Prezzo unitario (€/ql)                       | 0         | 0    | 70   | 80   | 80   | 80   |
| Nota: indicare zero in tutti gli altri campi |           |      |      |      |      |      |

Tabella 6 - Premi agroambientali

| Coltura | Premio €/Ha | 2016/2018 | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|---------|-------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Cereali |             | 2.467 €   | 658 €   | 658 €   | 658 €   | 658 €   | 658 €   |
| Uliveto | 599 €       | 0 €       | 3.294 € | 3.294 € | 3.294 € | 3.294 € | 3.294 € |

### 5.2.2 Costi vegetali - altri costi diretti

I costi diretti per il frumento in base ai dati storici dell'azienda sono pari a 400 €/ha ed includono le operazioni colturali dalla semina alla raccolta, invece per l'uliveto si stimano dei costi pari a 600 €/ha nei primi tre anni (dal 2019 al 2021), per crescere a 1000€/ha dal 2022 al 2023 e includono tutte le operazioni colturali (lavorazioni terreno, potatura e raccolta).

Tabella 7 - Costi vegetali - materie prime

|                       | 2016/2018 | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|-----------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Concimazione Frumento | 1.050 €   | 280 €   | 280 €   | 280 €   | 280 €   | 280 €   |
| Concimazione Uliveto  | - €       | 1.925 € | 2.200 € | 2.400 € | 2.600 € | 3.000 € |
| Sementi Cereali       | 1.400 €   | 374 €   | 374 €   | 374 €   | 374 €   | 374 €   |

## 5.3. Altri costi - Sezione costi altre spese aziendali

Negli altri costi aziendali sono inseriti le consulenze agronomiche e l'assicurazione per le calamità naturali. Invece, il costo dell'energia elettrica è stato stimato in base alle esigen-

ze idriche delle colture perché il pozzo artesiano è alimentato da una pompa sommersa.

#### 5.4. Manodopera

Il fabbisogno annuale di manodopera per il frumento è pari a 1,8 giornate ad ettaro, invece per l'uliveto in piena produzione è di 50 giornate ad ettaro. Si precisa che il fabbisogno di manodopera per l'uliveto aumenta perché dall'inizio dell'investimento all'anno a regime le esigenze di manodopera sono crescenti in funzione dell'età dell'impianto.

La manodopera aziendale è svolta dall'imprenditore agricolo che in azienda impiega circa 225<sup>3</sup> giornate da 8 ore (manodopera aziendale). Invece, la restante parte viene svolta da operai avventizi (manodopera extra aziendale).

#### 5.5. Costo del personale

Il costo della manodopera extra aziendale è di 45 euro/gg e 12 euro di contributi/gg.

Tabella 8 - Altri costi - costi altre spese aziendali

|   | 2016/2018 | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|---|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Consulenze agronomiche</b>                             | 1.000 €   | 1.500 € | 2.000 € | 2.500 € | 2.500 € | 2.500 € |
| <b>Assicurazione (polizza multirischio)</b>               | 1.200 €   | 2.000 € | 2.500 € | 2.500 € | 2.500 € | 2.500 € |
| <b>"Energia elettrica per il funzionamento del pozzo"</b> | - €       | 1.500 € | 2.000 € | 2.500 € | 2.500 € | 2.500 € |
| <b>Totale</b>   | 2.200 €   | 5.000   | 6.500   | 7.500   | 7.500   | 7.500   |

Tabella 9 - Fabbisogno manodopera - Frumento

|                         | 2016/2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-----------|------|------|------|------|------|
| <b>Giornate Totali</b>  | 13,5      | 3,6  | 3,6  | 3,6  | 3,6  | 3,6  |
| <b>Di cui Aziendali</b> | 13,5      | 3,6  | 3,6  | 3,6  | 3,6  | 3,6  |

Tabella 10 - Fabbisogno manodopera - Olivo

|                         | 2016/2018 | 2019 | 2020  | 2021   | 2022  | 2023 |
|-------------------------|-----------|------|-------|--------|-------|------|
| <b>Giornate Totali</b>  | 0         | 82,5 | 137,5 | 178,75 | 247,5 | 275  |
| <b>Di cui Aziendali</b> | 0         | 82,5 | 126,5 | 156,75 | 209   | 220  |

3 ULA= Unità Lavorative Aziendali, corrisponde a 225 giornate da 8 ore

---

## 6. Gestione extra-caratteristica

### 6.1 Bilanciamento Fonti-Impieghi

Prima di procedere alla lettura dei dati economici (Stato Patrimoniale, Cash Flow e Indicatori Economico finanziari) è necessario procedere al bilanciamento fonti - impieghi in maniera automatica. Questa operazione si attiva dopo aver inserito nelle voci cassa e capitale valori pari a 0 (dal 2016 al 2023). I dati inseriti devono essere salvati.

## 7. Altre maschere

Le maschere immobilizzazioni, crediti v/clienti, debiti commerciali, oneri, proventi e gestione fiscale, performance e agevolazioni per questo caso aziendale non vengono compilate.

### Rispondere alle seguenti domande

1. Su quali elementi avviene la scelta della durata (anni) del business plan?
2. Quali sono le variabili produttive ed economiche che determinano i conti colturali (frumento e ulivo)?
3. Su quale voce di conto economico si valuta la sostenibilità economica del progetto? Nel caso dell'iniziativa proposta risulta esserci sostenibilità economica?

Note:

- le risposte dovranno essere inserite in un file pdf che dovrà necessariamente riportare il nome e il cognome di tutti i componenti del gruppo di lavoro e il nome dell'utente della piattaforma BPOL - Training utilizzato per la predisposizione del business plan;
- il documento dovrà essere inviato a: [redazionerrn@politicheagricole.it](mailto:redazionerrn@politicheagricole.it) (specificando nell'oggetto "Rural4Università\_esercitazione BPOL");
- la scadenza per la consegna dell'elaborato sarà comunicata nel corso del seminario.





Un'iniziativa proposta dal Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo per contribuire allo sviluppo di una società della conoscenza in grado di portare innovazione e pensare ad un futuro più sostenibile.